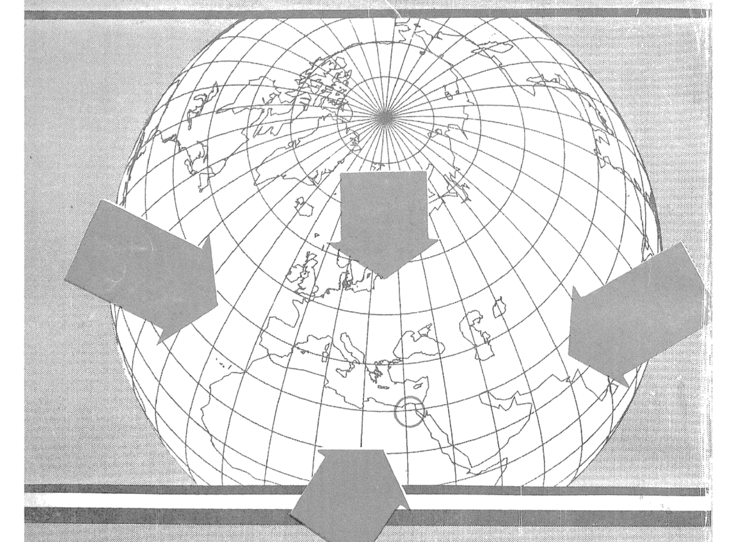




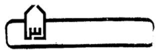
المجلد ٢ العدد الأول

مجلة البحوث الإدارية



● تدريب ● استشارات ● بحوث ● تعليم ●

١٩٨٦





مجلة البحوث الإدارية

١٩٨٦

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

المجلد ٢ العدد الأول



مجلة البحوث الإدارية

*

فصلية أكاديمية علمية
تعنى بالبحث العلمى
فى مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها

*

رئيس التحرير
أ . د عادل عز

● ● ●

مدير المجلة
عادل البحيرى

● ● ●

مدير التحرير
أحمد قطب





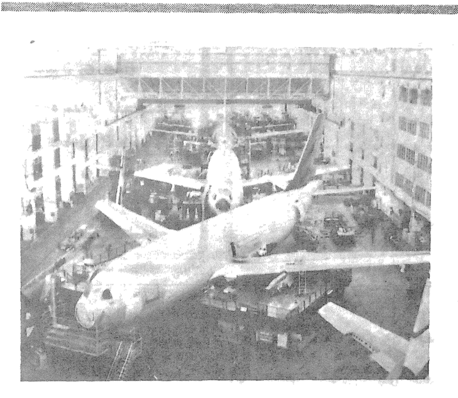
مجلة البحوث الإدارية

تدريب • استشارات • بحوث • تعليم

١٩٨٦

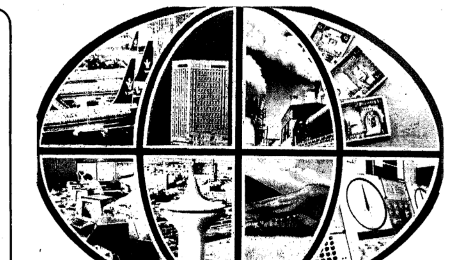
تعتبر التأمينات الاجتماعية إحدى الصور الرئيسية للإدخار الإجبارى نظراً لأن الغالبية العظمى من التأمينات الاجتماعية هى تأمينات إجبارية .

ص ٨



المطارات الدولية والاقليمية منظمات إستراتيجية سيادية قومية ـ مغذية لمنظمات أخرى قطاعية فى الدولة ـ ذات آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية على المجتمع .

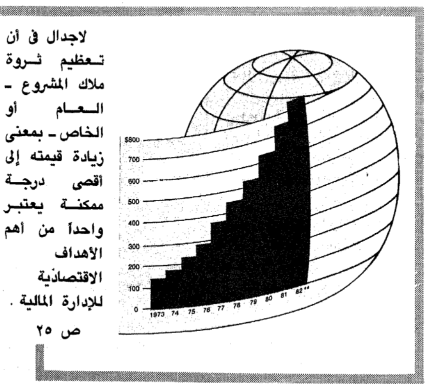
ص ٦٨



أصبحت الشركات متعددة الجنسية سمة من سمات عالمنا المعاصر ، ولقد اكتسبت أبعاداً سياسية متميزة فضلاً عن أبعادها الاقتصادية حتى باتت محل اهتمام عديد من المحافل الدولية .

ص ٥٠

لاجدال فى أن تعظيم ثروة ملاك المشروع - العام أو الخاص - بمعنى زيادة قيمته إلى أقصى درجة ممكنة يعتبر واحداً من أهم الأهداف الاقتصادية للإدارة المالية .



ص ٢٥

الاشتراكات و ثمن العدد

ثمن النسخة الواحدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد ١٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية ٢٠ جنيها لعشر نسخ

الاشتراك السنوى بالنسبة للطلبة جنيه واحد

الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج القطر ٢٠ دولاراً

•••

توجه جميع المراسلات والأبحاث باسم رئيس التحرير على العنوان التالى

•••

اكاديمية السادات للعلوم الادارية

كورنيش النيل ○ مدخل المعادى
ص . ب ٢٢٢٢ القاهرة

تليفون ٣٥٠١٠٣٣
٣٥٠١٠٨٢
٣٥٠١٢٦١



مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

المبحث الأول

دور مؤسسات التأمينات الاجتماعية في

أولا : الادخار وأهميته في التنمية الاقتصادية .

تأتي المدخرات الوطنية من عدة مصادر مختلفة ـ فالأفراد يستطيعون الادخار ـ وتتمثل مدخرات الأفراد في الفرق بين الدخل الممكن التصرف فيه وبين الانفاق الجاري على الاستهلاك ويطلق على هذه المدخرات « مدخرات القطاع العائلي » والمشروعات التي لا تقوم بتوزيع كل أرباحها بل تحتجز جزءا منها في صورة أرباح مرحلة أو احتياطيات تقوم أيضا بعملية الادخار ـ وبالاضافة إلى ذلك تقوم الحكومات المركزية والمحلية بالادخار ـ والمدخرات الحكومية تشمل الفرق بين الدخل الحكومي (الضرائب والرسوم وعائد الاستثمار) والانفاق الجاري للحكومة .

ومن الصعوبة بمكان بل ربما كان من المستحيل في معظم الأحيان الحصول على احصاءات دقيقة عن المدخرات في الدول المتخلفة[١] ويمكن تقسيم المدخرات الوطنية إلى مدخرات اختيارية ومدخرات اجبارية والأولى تتم بالارادة الحرة للأفراد والمشروعات والأخيرة تتم بصورة الزامية جبرا عنهم[٢] .

ومن الأمثلة على الادخار الاجباري الضرائب والتضخم والتأمينات الاجتماعية كما يمكن اجبار المشروعات على الادخار وذلك بإلزامها بتكوين احتياطيات قانونية .

وتعاني الدول المتخلفة من ضعف قدرتها على الادخار ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى انخفاض مستوى الدخل الحقيقي لأفرادها بسبب انخفاض مستوى كفايتهم الانتاجية وهذا يرجع بدوره إلى النقص في رؤوس الأموال بما يدور بهذه البلاد في حلقة مفرغة تعرف أحياناً باصطلاح الحلقة المفرغة للفقر[٣] .

ويؤكد هذه الحقيقة أيضا الأستاذ الدكتور محمد زكي شافعي وذلك بقوله : « إن مستوى الادخار في البلاد المتخلفة شديد الانخفاض بالقياس إلى الاحتياجات ويرجع هذا بالدرجة الأولى لانخفاض الدخول وارتفاع الميل للاستهلاك . يضاعف من هذا ، الارتفاع في معدل زيادة السكان .. »[٤] .

ومن ناحية أخرى يوضح سنجر[٥] أن الغالبية العظمى من الدول المتخلفة تعاني من النقص في المدخرات الاختيارية ويبين أن نسبة

---

(١) J.Bhagwati, The Economics of Underdeveloped Countries W.University Libarary, London, 1966 p.71

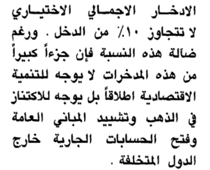
(٢) د . محمد زكي شافعي ـ التنمية الاقتصادية مرجع سبق الإشارة إليه ص ٤٠.

(٣) Nurske, Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries Oxford University, 1950. P.5

(٤) التنمية الاقتصادية المرجع الأسبق ص ٤٢

(٥) H.W.Singer, International Development, Mc Graw-Hill, New York, Toronto, London . p 78

تعبئة المدخرات القومية



أ . د
عادل عبد الحميد عز
رئيس اكاديمية السادات

الادخار الاجمالي الاختياري لا تتجاوز ١٠٪ من الدخل . ورغم ضآلة هذه النسبة فإن جزءاً كبيراً من هذه المدخرات لا يوجه للتنمية الاقتصادية اطلاقاً بل يوجه للاكتناز في الذهب وتشييد المباني العامة وفتح الحسابات الجارية خارج الدول المتخلفة .

وحتى بغض النظر عن هذا الجزء الضائع من المدخرات فإن نسبة ٥٪ على الأقل من الادخار الإجمالي يجب أن تخصص لتعويض الاستهلاك في رأس المال . ذلك أن النسبة من الدخل القومي والتي تكفي لتعويض ما استهلك من رأس المال لا تقل في البلاد المتخلفة عنها في البلاد المتقدمة بل قد تزيد ـ ويرجع ذلك إلى عاملين .

أولهما : أن نسبة رأس المال إلى الدخل تزيد في المراحل الأولى من النمو الاقتصادي .

وثانيهما : أن معدلات الاستهلاك لرأس المال في البلاد المتخلفة يجب أن تفوق نظيرتها في البلاد المتقدمة ، بسبب قصور وسائل الصيانة والاصلاح .

ومع هذا فاننا حتى إذا ارتضينا النسبة المشار إليها واللازمة لتعويض الاستهلاك في رأس المال . فان النسبة الباقية وقدرها ٥٪ أيضا ، والتي تعبر عن الادخار الصافي ، ربما لا تستطيع أن ترتفع بمستوى النمو الاقتصادي ارتفاعاً يكون من شأنه تعويض أثر الزيادة في السكان ، وتكفي بالتالي لمنع تدهور مستوى الدخل الفردي الحقيقي . على أنه من المحقق على أي حال أنها لن تكفل للبلاد الارتفاع بمستوى الدخل الفردي الحقيقي ، وبعبارة أخرى الارتفاع بمستوى التنمية الاقتصادية ، يوضح هذا أن تحقيق أية زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي ، يتطلب حتما زيادة في متوسط نصيب الفرد من رأس المال وهو أمر يصعب تحقيقه خصوصاً بالنسبة للدول التي تعاني من ارتفاع معدل الزيادة في السكان .

فإذا أخذنا جمهورية مصر العربية على سبيل المثال لوجدنا أن السكان يتزايدون بنسبة مقدارها ٢,٥٪ سنوياً[٦] ـ وهو تقدير متواضع من وجهة نظرنا ـ ، ولو فرضنا أن نسبة رأس المال/ الدخل تساوي ٣ : ١ ، وأن استهلاك رأس المال يعادل ٥٪ من الدخل القومي ، لكان معنى هذا ، أننا نحتاج إلى ادخار إجمالي مقداره ١٢,٥٪ من الدخل القومي لمجرد تعويض الاستهلاك في رأس المال والمحافظة على نصيب الفرد منه وبعبارة أخرى للحيلولة دون تدهور متوسط نصيب الفرد من الدخل .

ويؤكد تينبرجن[٧] الآراء المشار إليها بايضاحه بأن الدول التي يبلغ معدل الزيادة السنوية للسكان بها ٣٪ سنوياً تحتاج إلى معدل ادخار قدره ٢٠٪ لامكان زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي وذلك لأنها تحتاج إلى مدخرات توازي ١٢٪ من الدخل القومي لمجرد المحافظة على متوسط نصيب الفرد منه .



(٦) الكتاب الديموجرافي للأمم المتحدة عام ١٩٦٧ ، وفي رأينا أن المعدل يصل إلى حوالي ٢,٧٪ سنوياً ، بل لقد تجاوز هذه النسبة في السنوات ١٩٦١ ، ١٩٦٣ و ١٩٦٥ . أنظر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، مختارات من الاحصاءات العامة جمهورية مصر العربية ـ القاهرة ـ ديسمبر ١٩٦٧ ص ١٩ .

(٧) J, Tinbergen, Design of Development, J.Hopkins Press, 1958, P.14

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

ورغم كل هذا فان سنجر نفسه(٨) يحاول التخفيف من حدة هذه المشكلة ، فيبين بأن الصورة التي أوضحها ، إنما تعبر عن حالة سكون ، وبأن هناك بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على هذه الصورة .

فيوضح بأن زيادة السكان في حد ذاتها - وبفرض ثبات رأس المال - وعلى الرغم من أنها لا تؤدي إلى زيادة نسبية في الانتاج ، فإن من شأنها تحقيق زيادة مطلقة في الانتاج ويؤكد هذه الحقيقة حتى بالنسبة للدول المتقدمة التي تعتمد على طرق فنية للانتاج تتميز بكفاية عنصر رأس المال . ومعنى هذا - من وجهة نظره - أن زيادة السكان تساعد على خلق ما نحتاج إليه من معدات رأسمالية - كما أن الانتاج يمكن أن يزيد دون زيادة مسبقة في رأس المال وذلك بسبب تحسن الطرق الفنية للانتاج أو نتيجة لاستخدام أفضل لراس المال المتاح .

وفي رأينا أن هذه الصورة لا تنطبق على الدول المتخلفة حيث لا تتميز هذه البلاد بصفة عامة بوجود رؤوس أموال معطلة ، ومن ناحية أخرى فإن الارتفاع بالمستوى الانتاجي بها يتطلب القيام باستثمارات لا يجوز التهوين من مقاديرها في العديد من قطاعات الانتاج .

وخلاصة القول هي أن الدول المتخلفة تعاني من مشكلة أساسية وهي ضعف المقدرة على الادخار الاختياري ولا تقتصر المشكلة على هذه الناحية وحدها بل تمتد لتشمل الصورة التي يتم بها الاحتفاظ بهذه المدخرات أو الجهة التي توجه لها .

فالأفراد في الدول المتخلفة يميلون إلى الاحتفاظ بمدخراتهم في صورة ذهب فمثلا الهند فقدت الكثير من العملات الأجنبية التي تعتبر نادرة بالنسبة لها بسبب اقبال الأفراد على شراء الذهب من الخارج(٩) . وفي بلاد أخرى يحتفظ الأثرياء بجانب كبير من مدخراتهم في صورة أرصدة طائلة من العملات الأجنبية بالخارج كما يقبل الأفراد في هذه الدول على شراء الأصول العينية القائمة مثل الأراضي الزراعية والمنازل المبنية وفي هذه الحالة يؤدي ادخار البعض من ناحية إلى ادخار سلبي من جانب البعض من ناحية اخرى(١٠) ، وإن كان مما لا شك فيه ، أن مثل هذا القول يكون على افتراض اتفاق البائع ما حصل عليه ثمناً للعقار ، أو جانب كبير منه على الأقل ، على أغراض استهلاكية .

ومن الصور التي يتخذها ادخار القطاع العائلي ، صورة الاستثمار المباشر ويتم ذلك بصفة خاصة في الريف وذلك بقيام الزراع باصلاح مزارعهم وبناء مساكنهم الخ (١١) .

وفي هذه الحالة لا تدخل هذه المدخرات سوق رأس المال وبصفة عامة يمكننا أن نشير إلى ضعف المؤسسات المالية في البلاد المتخلفة وإلى أن هذه المؤسسات لا تتمكن من القيام بعملية نقل المدخرات من أيدي المدخرين إلى أيدي المستثمرين إلا بصورة ضئيلة أو منعدمة الكفاءة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى ضعف سوق رأس المال - هذا إن وجد .

والخلاصة هى أن الغالبية العظمى من الاقتصاديين يجمعون على أهمية المدخرات الوطنية لتحقيق التنمية الاقتصادية - وعلى ضعف امكانيات الدول المتخلفة في هذا المجال سواء تعلق الأمر بحجم المدخرات أو بأساليب تعبئتها أو بالسبل التي تنساب فيها هذه المدخرات .

ويوضح ميردال(١٢) بانه لا يوجد طريق آخر للنمو الاقتصادي إلا بتحقيق زيادة اجبارية في ذلك الجزء الذي يستقطع من الاستهلاك ويخصص للاستثمار .

---

(٨) H.W .Singer, International Development, op.Cit. P.79

(٩) J.Bhagwati, The Economics of Underdeveloped Countries op.Cit. P. 75

(١٠) المرجع السابق ص ٧٤ .

« What one indivitual saves and invests in land may he dissaved by another who sells the land »

(١١) د . محمد زكي شافعي التنمية الاقتصادية الكتاب الثاني ص ٤١

(١٢) See L.Currie, Accelerating Development, op.Cit. P. 142

- كما يشير نركسة[١٣] إلى أن الجهود والسياسات يجب أن توجه للارتفاع قدما بالميل الحدي للادخار . كما يؤكد أهمية تجميع المدخرات الوطنية وأهميتها بالنسبة للتنمية الاقتصادية ويضرب مثلا على ذلك باليابان حيث تمت عمليات التكوين الرأسمالي في بادىء الأمر بالاعتماد على المدخرات الوطنية .

ويمكن تدعيم المدخرات الاختيارية عن طريق الاعلام ونشر الثقافة الادخارية وتدعيم المؤسسات الادخارية . ويمكن تدعيم المدخرات الحكومية باصلاح النظم الضريبية ووسائل تحصيل الضرائب - كما أن وجود فرص طيبة للاستثمار يؤدي إلى زيادة الرغبة في الادخار[١٤] .

ونحن وان كنا لا ننكر أهمية تدعيم المدخرات الوطنية بمصادر التمويل الأجنبية ، كما نؤمن بكافة الوسائل الممكنة لتدعيم المدخرات الاختيارية الوطنية ، إلا أننا نرى أنه يتعين توجيه الجانب الأكبر من اهتمامنا لتدعيم المدخرات الاجبارية ويستطيع قطاع التأمينات الاجتماعية أن يلعب دوراً هاماً في هذا المجال .

كما نستطيع أن نؤكد على الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه التعاون المستمر بين الدول العربية في هذا المجال - ففي الوقت الذي توجد به دول تزيد حجم الأموال المدخرة بها عن الحاجة الفعلية للاستثمار ، نجد دولا أخرى بها المجال الخصب للاستثمارات ذات العائد المرتفع ولكنها ينقصها الحجم الكافي من المدخرات ولهذا ننادي بفتح أسواق العالم العربي لاستثمار أموال التأمينات الاجتماعية طبقاً لاتفاق يعقد لهذا الغرض .

ثانيا : التأمينات الاجتماعية كصورة من صور الإدخار العائلي :

١ - التأمينات الاجتماعية من وجهة نظر المؤمن عليه :

تعتبر التأمينات الاجتماعية إحدى الصور الرئيسية للادخار الاجباري نظراً لأن الغالبية العظمى من التأمينات الاجتماعية هي تأمينات إجبارية .

وتختلف أهمية التأمينات الاجتماعية فيما يتحصل فيها من ادخار إجباري من فرع لآخر من فروعها ، والأمر يقتضي هنا ضرورة القيام بدراسة تفصيلية لفروع التأمينات الاجتماعية لتحديد أهمية كل فرع في هذا المجال .

(أ) التأمين الصحي :

يدخل التأمين الصحي في نطاق مجموعة تأمينات الخسائر - وتقتصر مهمة التأمين على وظيفته الأساسية وهي حماية الأفراد من الخسائر المادية الناشئة عن المرض . ولا تشمل اشتراكات التأمين أية عناصر ادخارية وعلى هذا فالتأمين الصحي لا يعتبر بالنسبة للفرد صورة من صور الادخار لأن الانفاق هنا يدخل في نطاق الانفاق الاستهلاكي .

ويجب أن نؤكد هنا أننا نقوم بهذا التحليل من وجهة نظر المؤمن له - لأننا سنتعرض لتحليل آخر من وجهة نظر الهيئة التأمينية .

(ب) تامينات اصابات العمل وأمراض المهنة :

ويسري على هذا الفرع ما يسري على التأمين الصحي فيما يتعلق بوجهة نظر المؤمن عليه للتأمين . أي القيام بسداد اشتراك معين مقابل الحصول على الحماية التأمينية .

(جـ) تامين البطالة :

ولا يختلف الأمر في تأمين البطالة عن الفرعين السابقين اذ أنه ليس من المؤكد حصول المؤمن عليه على مزايا التأمين . وعلى هذا فالأمر لا يخرج عن كونه حماية تأمينية .

(د) تامينات العجز والوفاة والشيخوخة :

وقد رأينا الربط بين الأخطار الثلاثة نظراً لأنه من المؤكد حصول المؤمن عليه أو أسرته على مزايا التأمين نتيجة لتحقق العجز أو الوفاة أو الشيخوخة والاشتراك الذي يقوم بسداده يتضمن عنصرين .

أولهما : قسط التأمين .

وثانيهما : قسط الادخار .

٢ - التأمينات الاجتماعية من وجهة نظر هيئات التامين :

(أ) التأمين الصحي :

تقوم هيئات التأمين الصحي بتحصيل الاشتراكات من المؤمن عليهم ومن الدولة وأرباب الأعمال مقدماً أي قبل القيام بالوفاء بأية التزامات . وعند نهاية السنة المالية - ويفرض أن الاشتراكات تم حسابها طبقاً لأسس

←

(١٣) Nurske, Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries op.Cit, P. 142

(١٤) H.W.Singer, International Development, op.Cit. P. 26

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

رياضية سليمة ـ فانه يتبقى لدى هيئة التأمين جزء من الاقساط المحصلة. ونظراً لأن هيئات التأمين لا تبغي تحقيق الأرباح ـ وهي **خاصية أساسية من خصائص التأمينات الاجتماعية** ـ فان الباقي من الأقساط في نهاية السنة المالية يجب أن يكون كافياً لمواجهة التزامات الهيئة التأمينية قبل المؤمن عليهم والتي يجب الاحتفاظ بها في صورة مخصصات فنية ـ ولا اقول احتياطات ـ لمواجهة مثل هذه الالتزامات. بل يجب القيام بتقدير هذه المخصصات بكل دقة وعناية حتى يمكن الكشف عن وجود عجز أو فائض في أموال الهيئة التأمينية وأهم هذه المخصصات :

مخصص التغيرات المتوقعة في التوزيع العمري للسكان :

عند حساب الأقساط في التأمين الصحي التجاري ـ الذي يهدف إلى الربح ـ تأخذ شركات التأمين في اعتبارها أن بعض العقود يجب تجديدها وبصورة الزامية وبنفس قيمة القسط المتعاقد عليه، لحين بلوغ المؤمن عليه سنا يتم الاتفاق عليها عند التعاقد، وقد تصل هذه السن إلى ٦٥ سنة أو اكثر. ونظراً لتدهور المستوى الصحي نتيجة التقدم في العمر، ورغبة من شركات التأمين في الوصول إلى قسط متساو على مر السنين، فان القسط الصافي المتساوي (قسط الخطر) يكون أعلى مما يكفي لتغطية الخطر في المراحل الأولى من العمر وأقل مما يكفي لتغطية الخطر مع تقدم العمر، ولهذا يجب أن يقتطع جزء من الاقساط في المراحل الأولى من العمر لمواجهة التزامات الشركات ـ والتي تفوق الأقساط ـ في المراحل المتقدمة من العمر، وهذا الجزء هو الذي نطلق عليه مخصص العقود غير القابلة للالغاء[١٥] والذي يطلق عليه البعض (الاحتياطي الاضافي للعقود المضمونة التجديد)[١٦].

وفي رأينا أن هذا المبدأ نفسه ـ والذي نستقيه من التأمينات التجارية ـ يمكن أن نطبقه على التأمينات الاجتماعية ـ فعند تحديد الاشتراكات الخاصة بالتأمين الصحي الاجتماعي، يجب أن نأخذ في الاعتبار التغيرات الديموجرافية المتوقعة، وخصوصاً ما يتعلق منها بتوزيع سكان المجتمع على الأعمار المختلفة أو على فئات الأعمار المختلفة ـ فمثلا تتميز جمهورية مصر العربية في الوقت الحاضر بانخفاض نسبة السكان الذين يبلغ عمرهم ٦٥ سنة فأكثر إلى التعداد الكلي للسكان حيث تبلغ حوالي ٣,٥٪[١٧].

ومن المتوقع مستقبلا زيادة نسبة هذه المجموعة من السكان إلى التعداد الكلي وهذا يؤدى بطبيعة الحال إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتق التامين الصحي نتيجة لهذا التغير الديموجرافى، الأمر الذى يجعلنا نكون ما يسمي بمخصص التغيرات الديموجرافية أو مخصص التغيرات المتوقعة في التوزيع العمري للسكان. وإن كنا لا ننكر هنا أن هناك بعض العوامل التى يمكن أن تعمل جزئيا لصالح الهيئات التأمينية وهى التقدم الصحى لفئات الأعمار الأخري.

وهذا المخصص يعتبر بطبيعته من المخصصات طويلة الأجل أى يترتب على تكوينه الاستمرار في عملية الإدخار لمدد طويلة وبهذا يمكن استخدام هذا المخصص لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل.

مخصص تقلبات نسب التعويضات :

نسبة التعويضات عبارة عن صافى التعويضات إلى صافى الاشتراكات، ويتم حساب الاشتراكات إما على أساس النسبة الثابتة من الأجور أو الاشتراك الثابت ولكن عند تقدير قيمة الاشتراكات اللازمة، تعتمد هيئات التأمين على إحصاءات الخسائر والتعويضات عن فترة زمنية معقولة وسابقة للتقدير ـ مع أخذ التغيرات

---

(١٥) مذكرات للدكتور عادل عز عن محاسبة التامين (عام ٦٤ / ٦٥) لطلبة الدراسات العليا للتأمين كلية التجارة جامعة القاهرة.

(١٦) O.D.Dickersen, Health Insurance, R.D.Irwjn Illinois, 1963 p . 530 " Guaranteed Renewable Policies "

(١٧) د عادل عز ـ مذكرات في احصاءات السكان، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت. ١٩٧٠ ص ٩١ وما بعدها.

لتوقعة فى الاعتبار . ومما لاشك فيه ن الاشتراكات يتم تقديرها فى النهاية لى أساس نسبة تعويض هى فى الواقع لتوسط العام لنسب مختلفة فى لماضى ، بعضها مرتفع وبعضها نخفض ، ومن المتوقع أن يحدث نفس لشيء مستقبلا .

وبعبارة أوضح يتوقف الاشتراك عادة على احتمال حدوث المرض وعلى متوسط التعويض عن الحالة المرضية الواحدة - ولهذا نجد أن نسب الخسائر أو نسب التعويضات تختلف من عام لآخر - فهناك سنوات جيدة تتميز بانخفاض نسب التعويضات عن النسبة المتوسطة التى تم حساب الاشتراكات على أساسها وسنوات غير ملائمة أو رديئة ذات نسب تعويضات مرتفعة نسبيا - ولهذا يجب على هيئة التأمين أن تقتطع جزءاً من اشتراكات السنوات الجيدة لإمكان تحقيق التوازن وتعويض العجز فى السنوات الرديئة وهذا الجزء هو الذى نطلق عليه مخصص تقلبات نسب الخسارة . وهو من أشد المخصصات تعرضا للتقلب والتغير ، كما لا يمكن النظر إليه على أنه من المخصصات طويلة الأجل .

مخصص التعويضات :

عند نهاية السنة المالية لهيئة التأمين توجد عادة بعض الحالات المرضية التى لم يتم سداد تعويضها بالكامل ، وخاصة الحالات التى مازالت فى حاجة إلى الاستمرار فى العلاج .

ويتعين تقدير الأموال اللازمة لسداد التعويضات المستحقة ولإكمال العلاج الطبى على النحو المشار إليه وتكوين مخصص لهذا الغرض يطلق عليه مخصص التعويضات تحت التسوية .

وقد يعتقد البعض أن هذا المخصص يعتبر بحكم طبيعته من المخصصات قصيرة الأجل - ونري أن هذا الرأى إنما يعبر عن ناحية نظرية بحتة ولكن من الناحية العملية نري أن هذا المخصص يتعرض إلى التزايد المستمر من عام لآخر - وخصوصا إذا نظرنا للمسألة على مستوي الدولة ككل ، لأن الحالات التى ينتهى علاجها بصورة أو بأخري تحل محلها حالات جديدة ومع تزايد أعداد المؤمن عليهم يزداد هذا المخصص من عام لآخر .

والخلاصة هى أن التحليل السابق يظهر لنا وبما لا يدع مجالا للشك أن هيئات التأمين الصحى الاجتماعى تتمتع بالقدرة على تجميع رءوس الأموال ، التى يمكن أن تكون متاحة للاستثمار رغم أن هذا الفرع من فروع التأمين - ومن وجهة نظر المؤمن عليهم - لا يعتبر من الفروع التى يتم عن طريقها الإدخار .

« ب » تأمينات اصابات العمل وأمراض المهنة :

ويسري على هذه التأمينات التحليل السابق فيما يتعلق بمخصص تقلبات نسب التعويضات ولا يسري عليها ما جاء بخصوص مخصص التقلبات الديموجرافية نظراً لأن هذا النوع من التأمينات لا يحمى سوي الطبقات العاملة وحدها من الحوادث وأثناء مدة العمل فقط - كما يمكن أن يسري التحليل السابق فيما يتعلق بمخصص التعويضات تحت التسوية ومع هذا يقتضى الأمر فى هذا المجال أن نلقى نظرة متأنية على المخصص الرياضى وذلك بالنسبة لهيئات التأمين التى ينبغى عليها احتجاز مثل هذا المخصص ويتعلق بمعاشات العجز الدائم سواء تعلق الأمر بالعجز نفسه أو ورثته وحسبنا الاشارة إلى أن الاشتراكات فى تأمين اصابات العمل إنما تحدد على أساس كفايتها لتغطية كافة النفقات وهى العلاج الطبى والتعويض النقدي عن العجز المؤقت عن العمل بسبب الحادث ، وكذلك التعويض عن العجز الدائم والوفاة [١٨] ولما كانت الغالبية العظمى من النظم التأمينية لا تقوم بدفع التعويض الأخير دفعة واحدة بل تقوم بدفعه فى صورة دفعات شهرية أو سنوية ، لهذا تقوم هيئات التأمين بتكوين مخصصات رياضية لمواجهة التزاماتها قبل العاجزين وورثتهم وهذه المخصصات تعتبر من الالتزامات طويلة الأجل وهذا يعنى أن هذا الفرع من فروع التأمين له القدرة على تجميع رءوس أموال طويلة الأجل . ويعتبر هذا من وجهة نظر العاجز وورثته - وليس من وجهة نظر المؤمن عليه عند الانضمام للتأمين - بمثابة إدخار اجباري .

« جـ » تأمين البطالة :

يتميز هذا الفرع من فروع التأمين بأنه يعتمد على التوازن الزمنى ، بمعنى أن هيئة التأمين تقوم بتحصيل الاشتراكات واستثمارها لفترة طويلة قد لاتضطر خلالها إلى سداد أية تعويضات ومعنى هذا بعبارة أوضح أن الهيئات التأمينية لا تدير هذا التأمين



١٨ » انظر د عادل عز التامينات الاجتماعية- المبادىء النظرية والتطبيقات العملية - دار النهضة العربية - القاهرة ص ١٧٤ وما بعدها .

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

على أساس نسبة تعويضات خاصة بكل سنة على حدة بل تأخذ فى اعتبارها نسبة معينة من التعويضات لعدد كبير من السنوات أى أنها قد تستمر فى تجميع الأموال لمدة طويلة تصل إلى عشرات السنين قبل أن تضطر إلى استخدامها . كما تجدر الاشارة إلى أن تأمينات البطالة لا تشمل ولا تغطى حالات البطالة المزمنة بل نتركها للمساعدات الأجتماعية ومن هنا تتمتع الهيئات التى تزاول تأمين البطالة بالقدرة على تجميع الأموال واستثمارها لمدد طويلة .

« د » تامينات العجز والوفاة والشيخوخة :

وتقوم هيئات التأمينات الاجتماعية فى هذه الحالة بتحصيل الاشتراكات مقابل التزامها بدفع تعويضات الدفعة الواحدة أو سداد المعاشات فى حالة العجز الدائم أو الوفاة أو الشيخوخة .

ويعتبر هذا الفرع من أهم فروع التأمينات الاجتماعية من ناحية تجميع المدخرات إذ أن الاشتراكات فى هذه الحالة تتضمن عنصرين .

العنصر الأول : لتغطية خطري العجز الدائم والوفاة .

والعنصر الآخر : هو عنصر ادخاري ، على هذا النحو الذى سيرد ذكره تفصيلا عند بحث تأمينات الحياة ، بل إن هذا النوع من التأمين لا يختلف عن تأمينات الحياة إلا من ناحيتين .

الأولى : أن هذا التأمين يتم بصفة اجبارية .

والثانية : أن تحديد الاشتراكات « مقابل التأمين » يرتكز على مبدأ التضامن الاجتماعى بين ذوي الدخول المرتفعة وذوي الدخول المنخفضة .

ومع هذا لا يغيب عن الذهن أنه بفرض بقاء الأشياء الأخري على حالها ، فإن تعويض المؤمن عليهم عن طريق نظام المعاشات من شأنه أن يدعم دور هيئات التأمينات الاجتماعية فى تجميع المدخرات بصورة أقوي مما لو تم التعويض على أساس نظام الدفعة الواحدة ولهذا فإننا نفضل نظام المعاشات ونحبذه بالنسبة للدول المتخلفة وذلك بالقياس إلى نظام تعويض الدفعة الواحدة .

والخلاصة هى أن الهيئات التى تقوم بتنفيذ نظم التأمينات الاجتماعية تعتبر من أهم المؤسسات التى تقوم بوظيفة تجميع مدخرات الأفراد ، وهى تقوم بهذه الوظيفة بصورة اجبارية فى معظم الأحوال ، ولهذا فإن تدعيم هذا الدور من ناحية ، وإصلاح نظم التأمينات الاجتماعية من ناحية أخرى ، يؤدي حتما إلى زيادة كبيرة فى مدخرات الأفراد خصوصا فى الدول المتخلفة حيث ينخفض الميل للإدخار للأسباب السابق الاشارة إليها تفصيلا .

ثالثا : الآثار غير المباشرة للتأمينات الاجتماعية على التنمية الاقتصادية

يترتب على التنمية الاقتصادية انتقال الطبقة العاملة من الريف إلى المدن نظراً لما يتجه إليه التصنيع بصفة عامة من التركز بالحضر وعندئذ يصبح الأجر الذى يتقاضاه العامل هو المصدر الأساسى - إذا لم يكن الوحيد - لرزقه . ولما كانت التأمينات الاجتماعية تضمن حداً أدنى لمستوي معيشة العامل فى حالة تعرضه لأخطار المرض والحوادث الشخصية والبطالة والعجز والوفاة والشيخوخة ، لذا فإنها تحقق له الاستقرار النفسى مما يؤدى إلى رفع كفايته الانتاجية وفى هذا تدعيم للتنمية الاقتصادية التى لا تعتمد على رءوس الأموال وحدها ، بل تعتمد بالدرجة الأولى على البشر وما يتحلون به من الجلد والدأب والرغبة فى تحقيق مستقبل افضل لهم ولأولادهم - وهى أمور لا تتاتى مالم يكفل لهم المجتمع أسباب الأمن الاجتماعي والاقتصادي ، ومن ناحية أخري نجد أن المزايا التى تمنحها التأمينات من تدعيم القوة الشرائية للطبقة العاملة من شأنها المحافظة على مستوي الطلب على منتجات الصناعات الناشئة .

ولا يخفى كيف يعظم ما يحصل من اشتراكات تامينات البطالة فى أوقات الرخاء ، على حين يزيد ما يدفع من مزايا فى أوقات الكساد ، بما يترتب على هذا من تلطيف أثر التقلبات فى القوة الشرائية للأفراد عبر مختلف أدوار الأزمات الاقتصادية .

المبحث الثانى

السياسة الاستثمارية لأموال التأمينات الاجتماعية

أولا : المباديء والأسس العلمية التى تحكم الاستثمار :

هناك ثلاثة مباديء أساسية تحكم العمليات الاستثمارية ويتعين على كل مخطط للسياسات الاستثمارية أن يأخذها فى الاعتبار وهى :

١ - السيولة .
٢ - الربحية .
٣ - الضمان .

١ - السيولة :

والمقصود بهذا المبدأ هو ضرورة توافر النقد السائل لأى مشروع اقتصادي لكى يواجه به التزاماته النقدية وحتى لا يتوقف عن السداد فى أى لحظة .

وعندما نتحدث عن السيولة فيجب أن نفرق بين السيولة المطلقة وبين السيولة النسبية .

والسيولة المطلقة معناها نسبة الأموال السائلة إلى إجمالى حجم الأموال المتاحة وهذه النسبة ضرورية عادة لتسير دفة العمل اليومي ولكن الذى يهمنا فى المقام الأول هو السيولة النسبية ويعنى هذا المبدأ أن السيولة ترتبط بحجم الالتزامات النقدية وموعد السداد والأمر يتطلب هنا ضرورة القيام بدراسة لتحديد الالتزامات النقدية عبر فترة معينة من الزمن وضرورة توافر النقد السائل اللازم لمواجهة هذه الالتزامات وعند مواعيد استحقاقها .

ولا شك أن الأمر هنا يتطلب القيام بدراسة علمية دقيقة من واقع إحصاءات الماضى ومعدلات النمو والتنبؤ بأحداث المستقبل وزيادة السيولة عن الحد اللازم يؤدي إلى تعطيل أموال كان يمكن استثمارها وتحقيق عائد منها . كما أن تقدير حجم السيولة بأقل من المطلوب لمواجهة الالتزامات قد يعرض المستثمر لما نسميه أزمة السيولة ،. وتختلف الأصول المختلفة من حيث درجة السيولة فنبدأ بالأموال السائلة الموجودة فى خزائن المشروع وفى البنوك وهى أكثر الأموال سيولة إلى أن تنتهى بالعقارات الثابتة وهى أقل الأموال سيولة .

٢ - الربحيـــــة :

لا شك أن عنصر الربح هو من اهم العناصر التى يسعى المستثمر إلى تحقيقها وهو فى هذا المجال يفاضل بين أوجه الاستثمار المختلفة ولكن على المستثمر أن يكون حريصا فلا يجري وراء ربح سريع قد يعرض رأس المال المستثمر ذاته لخطر بالغ . ويمكن حساب العائد على الأموال المستثمرة بقسمة العائد المحقق على مدار العام على متوسط حجم الأموال المستثمرة خلال العام . كما يمكن التفرقة بين العائد الإجمالى وبين العائد الصافى أى بعد خصم الضرائب ويجب أن تتم المقارنة على أساس صافى العائد لكى يمكن المفاضلة بين أوجه الاستثمار المختلفة ولكن عموما يجب أن نعلم بأنه يوجد مصدران للعائد فمن الممكن أن تحدث زيادة فى رأس المال المستثمر ذاته أى أن المصدر الأول للعائد هو الزيادة فى قيمة رأس المال المستثمر وأما المصدر الثانى فيتمثل فى الدخل الذى يمكن الحصول عليه من هذا الاستثمار ولهذا نجد أن :

$$\text{معدل الاستثمار} = \frac{\text{قيمة الأصل أخر السنة} - \text{قيمة الأصل أول السنة} + \text{الدخل السنوي}}{\text{قيمة الأصل فى أول السنة}}$$

مثال

قيمة السهم أول السنة = ١٠٠٠ جنيه
قيمة السهم أخر السنة = ١٠٥٠ جنيها
الدخل خلال السنة = ١٠٠ جنيه

فى هذه الحالة نجد أن

$$\text{معدل الاستثمار} = \frac{١٠٥٠ - ١٠٠٠ - ١٠٠}{١٠٠٠} = ١٥\%$$

معدل العائد الداخلى Internal Rate Of Return

I.R.R

ويمكن الحصول على هذا المعدل من المعادلة الآتية :

رأس المال المستثمر فى بداية المدة = القيمة الحالية لكافة المزايا التى يمكن الحصول عليها مستقبلا من هذا الاستثمار مخصومة بمعدل مجهول « ع » هذا المعدل هو معدل العائد الداخلى .

مثال :

استثمر شخص مبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه لمدة عامين ، سحب فى نهاية السنة الأولى ٢٠٠٠ جنيه وفى نهاية السنة الثانية كان جملة المستحق له ١١٠٠٠٠ أوجد معدل العائد الداخلى :

$$١٠٠٠٠٠ = \frac{٢٠٠٠}{(١ + ع)} + \frac{١١٠٠٠٠}{(١ + ع)^٢}$$

ومنها نجد المعدل = ١٥,٤٪ تقريبا .

٣ ـ مبدأ الضمان :

وجدير بالذكر أن هذا المبدأ من أهم المبادىء التي يجب مراعاتها عند تحديد السياسة الاستثمارية ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة المحافظة على الأموال المستثمرة من الضياع فلا فائدة ترجي من عائد كبير إذا كان من شأنه أن يعرض الأموال المستثمرة كلها الى الضياع وهذه هي الحقيقة التي يعبر عنها بالعبارة الشهيرة « رأس المال جبان » فهو يسعى إلى الأماكن التي يشعر فيها بالأمن والاستقرار . وفي هذا المجال بالذات يجب أن نفرق بين نوعين من الضمان .

النوع الأول :

وهو الذي أسميه الضمان الإسمي ويتمثل هذا الضمان الإسمي في استرداد نفس الوحدات النقدية بعد انتهاء عملية الاستثمار فمثلا إذا استثمرنا مليون جنيه في أصل من الأصول لعدة سنوات وإذا استطعنا في نهاية هذه المدة أن نحصل على نفس المليون جنيه ، فاننا نكون بهذا الأسلوب قد حققنا ما نسميه الضمان الإسمي .

النوع الثاني :

الضمان الحقيقي وهذا الضمان هو الذي نهتم به خصوصاً عندما يتعرض المجتمع لمعدلات عالية من التضخم وارتفاع الأسعار ففي هذه الحالة لا تكون العبرة باسترداد نفس الوحدات النقدية ولكن تكون العبرة باسترداد نفس القوة الشرائية للوحدات النقدية التي بدأنا بها العملية الاستثمارية .

وأوضح هذا الأمر بمثال عددي يبرز الفكرة بما لا يدع مجالا للشك .

نفرض في المثال السابق أننا قمنا باستثمار مليون جنيه كوديعة في أحد البنوك بمعدل فائدة قدره ١٢ ٪ سنوياً واننا بعد ايداع هذا المبلغ لمدة خمس سنوات قمنا باسترداده من البنك فاننا هنا نكون قد حققنا الضمان الاسمي ولا نكون قد حققنا الضمان الفعلي إلا إذا افترضنا أن القوة الشرائية للنقود ، بقيت ثابتة على ما هي عليه . ولكننا لو افترضنا أن معدل الارتفاع في الأسعار كان ٩٪ كل ستة شهور فإن الرقم القياسي للأسعار يصل إلى حوالي ٢٣٧٪ في نهاية الخمس سنوات ويصل الرقم القياسي لقيمة النقود إلى حوالي ٤٢٪ أي أن رأس المال المستثمر يكون قد فقد ٥٨٪ من قيمته الحقيقية أي أن القيمة الحقيقية للمليون جنيه التى أودعناها تكون قد تحولت إلى ٤٢٠ ألف جنيه ونكون في هذه الحالة قد حققنا ربع استثمار شكليا قدره ١٢٪ بينما الحقيقة أننا لم نحقق شيئاً بل فقدنا جزءاً من رأس المال المستثمر هذه الحقيقة يجب أن تكون موضع اعتبار المستثمر خصوصاً في الدول التي تتميز بمعدلات تضخم مرتفع .

وجدير بالذكر أن الاستثمار في السندات الحكومية أو الودائع لدى البنوك أو القروض لا تحقق لنا الضمان الحقيقي في ظل التضخم

ولكنها تحقق لنا الضمان الاسمي فقط في حين أن الاستثمار في الأراضي والمباني والمشروعات الاقتصادية في صورة أسهم اذا أحسن اختيارها فإنها تحقق لنا الضمان الحقيقي إذا أخذنا في الاعتبار أن أسعار هذه الأصول تزيد بنفس نسبة الارتفاع العام في الأسعار .

وبالاضافة إلى المبادىء السابقة فلابد من الأخذ بسياسة تنويع الاستثمارات أولا بين مجموعة الأصول التي تحقق الضمان الحقيقي ونسميها مجموعة الأصول العينية وبين تلك التي لا تحقق إلا الضمان الاسمي ونسميها مجموعة الأصول الاسمية . وبالنسبة للاستثمار في الأصول العينية لابد أن نأخذ بمبدأ التوزيع الجغرافي وكذلك التوزيع النوعي بالنسبة للأسهم بحيث يتم الاستثمار في صناعات متعددة حتى إذا حدث كساد في صناعة معينة أمكن تعويض الخسارة بالرواج في صناعات أخرى .

٤ ـ التضخم والاستثمار :

مما سبق يتضح لنا الدور الكبير الذي تلعبه ظاهرة التضخم بالنسبة للاستثمار ولهذا يتعين أن نتناول هذا الموضوع بعناية خاصة ـ .

ويمكن تعريف التضخم بأنه الارتفاع الجوهري والمستمر في المستوى العام للأسعار ويمكن الاعتماد في هذا الشأن على الرقم القياسي لأسعار المستهلكين ـ وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتم اعداد هذا الرقم باختيار حوالي ٤٠٠ بند من البنود (سلع وخدمات) يمثل ما يستهلكه المواطن العادي ويعطي وزنا لكل بند من هذه البنود :

$$\text{والرقم القياسي} = \frac{\text{إجمالي الثمن في سنة المقارنة}}{\text{إجمالي الثمن في سنة الأساس}} \times ١٠٠$$

والرقم القياسي لقيمة النقود = مقلوب الرقم القياسي للأسعار

فإذا كان الرقم القياسي للأسعار = ٢٥٠٪

$$\text{فان الرقم القياسي لقيمة وحدة النقود} = \frac{١}{٢٥٠٪} = \frac{١٠٠}{٢٥٠} = ٠,٤٠ \text{ أي } ٤٠٪$$

وهذا يعني أن وحدة النقود قد فقدت ٦٠٪ من قيمتها .

ولعل أبرز ما جاء به التاريخ هو التضخم الشديد الذي حدث في ألمانيا حيث ارتفعت الأسعار بين عام ١٩١٨ ، عام ١٩٢٠ بنسبة ٥٠٠٪ وارتفعت بين ١٩٢١ ، ١٩٢٢ بنسبة ٧٠٠٪ وفي العام التالي ارتفعت الأسعار بنسبة ١٨٠٠٠٪ وفي عام ١٩٢٣ بلغ سعر رغيف العيش ٤٢٨ ألف مليون مارك في حين بلغ الرقم القياسي لأسعار نفقات المعيشة مليون مليون .

أسباب التضخم :

يمكن تلخيص أهم النظريات المتعلقة بالتضخم فيما يلي :

(أ) النظرية النقدية (Monetary)

وبمقتضى هذه النظرية يحدث التضخم نتيجة لوجود تيار نقدي شديد في مواجهة تيار سلعي ضئيل وقد صاغ هذه النظرية ميلتون فريدمان والذي يعتبر التضخم ظاهرة نقدية وهو في هذا يصوغ نظرية كمية النقود صياغة حديثة .

(ب) زيادة الطلب (Demand Pull)

وبمقتضى هذه النظرية يرى الاقتصاديون أن النقود لا تتحرك من تلقاء ذاتها ومن ثم فليس التيار النقدي هو الذي يسبب التضخم ولكن التضخم يحدث بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات من جانب القطاع العائلي وقطاع الأعمال والحكومة ـ فمثلا عند حدوث حرب يزداد طلب الحكومة على البواخر والطائرات والدبابات وكافة معدات الحرب في حين لا يزداد المعروض وبهذا يسحب الطلب الأسعار إلى أعلى .

(جـ) زيادة التكلفة :

ويرى أنصار هذه النظرية أن التضخم يحدث نتيجة لزيادة التكاليف .

أثر التضخم على عائد الاستثمار :

أثر التضخم على الأصول الاسمية . سندات ـ ودائع لدى البنوك وما شابه ذلك .

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

إذا زادت الأسعار بمقدار ٢٥٪ فان الرقم القياسي للأسعار ينتقل من ١٠٠٪ إلى ١٢٥٪ وفي هذه الحالة يصبح

الرقم القياسي لقيمة النقود : $\frac{١}{١٢٥}$ ٪ = $\frac{١٠٠}{١٢٥}$ = ٨٠٪ اى أن القوة الشرائية لوحدة النقود تنخفض بمقدار ٢٠ ٪

فإذا كان معدل الاستثمار = ١٥ ٪ فان الأمر لا يعود إلا أن يكون شكلياً لانه في واقع الأمر نكون قد حققنا خسارة

الأصل المستثمر = ١٠٠٠

العائد بعد سنة = ١٥٠

الجملة = ١١٥٠

القيمة الحقيقية لهذا المبلغ = ١١٥٠ × $\frac{٨٠}{١٠٠}$ = ٩٢٠

الخسارة الحقيقية = ٨٠ جنيها

ولو كان معدل الاستثمار = ٢٥٪ لكانت جملة المال المستثمر في نهاية السنة ١٢٥٠ جنيها

١٢٥٠ × $\frac{٨٠}{١٠٠}$ = ١٠٠٠ جنيه

وهذا يعنى أننا لو أردنا أن نحسب معدل الفائدة الحقيقي فإننا نعدل :

معدل الفائدة الحقيقي = المعدل الظاهري – معدل التضخم

وعلى ذلك فلو كان معدل الفائدة الظاهرى = ١٤٪ ومعدل التضخم = ١١٪ فإن .

معدل الفائدة الحقيقي = ١٤ ٪ – ١١٪ = ٣ ٪

ويوضح الجدول التالي معدلات التضخم في بعض الدول العربية من واقع احصاءات البنك الدولي .

نسب التضخم في الدول العربية

الدول	١٩٨٣ ٪	١٩٨٢ ٪	١٩٨١ ٪	١٩٨٠ ٪
الجزائر	—	٦,٧	١٤,٦	٩,٧
تونس	٩	١٣,٧	٨,٩	١٠
المغرب	١٠,٦	١٠,٥	١٢,٥	٩,٤
موريتانيا	—	١٢,٨	١٩,١	١٠,٨
ليبيا	—	—	—	—
السودان	٣٠,٥	٢٦,٦	١٩,٨	٢٥,٤
مصر	١٦	١٤,٨	١٠,٤	٢٠,٧
الكويت	٤,٧	٧,٨	٧,٤	٦,٩

العربية السعودية	١,٠	١,١	٢,٤	٣,٧
الصومال	—	٢٣,٦	٤٤,٤	٥٨,٨
العراق	—	—	—	—
سوريا	١٠	١٤,٣	١٨,٤	١٨,٩
اليمن الديمقراطية	—	—	—	١٠
سلطنة عمان	—	—	—	—
الأردن	٥	٧,٤	٧,٧	١١
لبنان	—	—	—	—
البحرين	—	٨,٩	١١,٣	٣,٨
الإمارات	—	—	—	—
اليمن الشمالي	—	٢,٧	—	—
قطر	—	—	—	—

المصدر : احصائيات البنك العالمي

وقد قمنا بحساب الأرقام القياسية للأسعار وبالتالي القوة الشرائية لوحدة النقود لبعض الدول خلال أربع سنوات .

كما يتضح من الجدول الآتي : (نهاية عام ١٩٧٩ = ١٠٠)

الدولة او المملكة	الأرقام القياسية للاسعار				رقم قياسي لقيمة وحدة النقود	النقص في قيمة وحدة النقود
	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣		
مصر	١٢٠,٧	١٣٣,٢٥	١٥٢,٩٧	١٧٧,٤٥	٥٦,٣	٤٣,٧
السودان	١٢٥,٤	١٥٠,٢	١٩٠,٢	٢٤٨,٢	٤٠,٢	٥٩,٨
تونس	١١٠	١١٩,٨	١٣٦,٢	١٤٨,٥	٦٧,٣	٣٢,٧
المغرب	١٠٩,٤	١٢٣,١	١٣٦	١٥٠,٤	٦٦,٥	٣٣,٥
الكويت	١٠٦,٩	١١٤,٨	١٢٣,٨	١٢٩,٦	٧٧,١	٢٢,٩
السعودية	١٠٣,٧	١٠٦,٢	١٠٧,٤	١٠٨,٤	٩٢,٢	٧,٨
سوريا	١١٨,٩	١٤٠,٨	١٦٠,٩	١٧٧	٥٦,٤	٤٣,٦
الأردن	١١١	١١٩,٥	١٢٨,٤	١٣٤,٨	٧٤,١	٢٥,٩

من الجدول السابق يمكن أن نتبين أن أعلى معدل للتضخم يوجد في السودان حيث فقدت النقود حوالي ٦٠٪ من قيمتها في خلال أربع سنوات تليها مصر وسوريا بمعدلات تضخم تكاد تكون متكافئة تماماً ، حيث فقدت النقود بهما حوالي ٤٤٪ من قيمتها خلال نفس المدة تليها تونس والمغرب وبنسب متقاربة حيث فقدت النقود حوالي ٣٣٪ أي ثلث قيمتها تليها الأردن والكويت . وأما المملكة العربية السعودية فهي الدولة الوحيدة التي لم تفقد النقود شيئاً يذكر من قوتها الشرائية خلال الأربع سنوات .

ولا يمكن أن نقول بوجود تضخم في المملكة العربية السعودية .

ومما لا شك فيه أن معدلات التضخم تؤثر تأثيراً بالغاً على السياسات الاستثمارية في الدول

◆ مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

المختلفة حيث لا يمكن أن نغفل هذا العامل الهام والذى يؤثر على أوجه الاستثمار المختلفة بنسب متفاوتة .

ثانيا ـ أوجه الاستثمار المختلفة وأثر التضخم على الاستثمار فيها :

نظراً للأهمية البالغة لهذا الموضوع عند اختيار السياسة الاستثمارية المناسبة فسنلخص أثر ارتفاع معدلات التضخم على كل نوع منها :

مجموعة الأصول الاسمية :

وتشمل الودائع بالبنوك والمستندات وهي تعطي عائداً ثابتاً وسبق أن أوضحنا أن معدل الاستثمار الحقيقي بالنسبة لهذا النوع من الأصول انما يتمثل في الفرق بين معدل الاستثمار ومعدل التضخم فمثلا إذا كان معدل الفائدة الثابت = ١٢٪ وكان معدل التضخم في المجتمع = ٨٪ .

فإن معدل الفائدة الحقيقي في اطار المحافظة على القوة الشرائية لرأس المال المستثمر .

= ١٢٪ - ٨٪ = ٤٪

وعلى ذلك ففي المجتمعات التي يزيد فيها معدل التضخم السنوي عن معدل الفائدة فانه لا جدوى على الاطلاق من هذا النوع من الاستثمار وبغض النظر عن مدى الضمان الاسمى الذي تحققه السندات .

فلو فرضنا أن شخصاً اشترى في السودان في ١٩٧٩/١٢/٣١ سنداً قيمته الاسمية = ١٠٠٠ جنيه ويعطي فائدة ثابتة بواقع ١٢٪ سنوياً ويستحق سداد السنة في ١٩٨٣/١٢/٣١ (الاستثمار لمدة أربع سنوات) .

في هذه الحالة من الناحية الاسمية نجد أنه قد حقق ايراداً بواقع ١٢٠ جنيها في نهاية كل سنة لمدة أربع سنوات وحتى لو فرضنا أنه استثمر هذه الفوائد بنفس المعدل وهو ١٢٪ فان جملة ما يكون قد حصل عليه في نهاية ٤ سنوات

١٠٠٠ جنيه القيمة الاسمية للسند
٤٨٠ جنيها فوائد لمدة أربع سنوات
٩٣,٥ جنيه فوائد استثمار الفوائد
١٥٧٣,٥

وهذا يمثل جملة ما يحصل عليه في نهاية عام ١٩٨٣ .

ونضرب هذا المبلغ في الرقم القياسي لقيمة النقود على أساس ٧٩/١٢/٣١ = (١٠٠) ١٥٧٣,٥ × ٤٠,٢ = ٦٣٢,٣

الخسارة المحققة من الاستثمار = ٣٦٧,٧ جنيه

التضخم والاستثمار في الأسهم :

يعتقد الكثير من الاقتصاديين اتجاه قيم الأسهم للارتفاع مع ارتفاع الأسعار وزيادة معدلات التضخم .

ولو أن قيم الأسهم ارتفعت في الأسواق المالية بنفس نسبة التضخم لكان من الممكن أن نؤكد على أن الاستثمار في الأسهم يتضمن حماية كاملة من أخطار التضخم ـ ولكن باستعراض أسواق المال نجد أن **أسعار الأسهم أو الأرباح التي تحققها الأسهم لا تزيد بنفس معدلات التضخم ومهما كان الأمر فإن الاستثمار في الأسهم في ظل التضخم وإن كان لا يقدم الحماية الكاملة في جميع الأحوال إلا أنه افضل بكثير من** الاستثمار في السندات التي تتدهور أسعارها مع ارتفاع معدلات الفائدة في أسواق المال .

ويرجع السبب الجوهري في عدم ارتفاع قيم الأسهم والأرباح التي تدرها إلى تدخل الدول في أوقات التضخم لأسباب اجتماعية بحتة بهدف حماية المستهلكين فتفرض رقابة على الأسعار (أسعار السلع المنتجة) .

وخلاصة القول هو أن الاستثمار في الأسهم يقدم الحماية الكاملة من التضخم إذا ارتفعت قيم الأسهم بنفس معدلات التضخم العامة .

التضخم والاستثمار في العقارات والذهب :

ويعتبر الاستثمار في العقارات هو استثمار في أصول عينية تزيد قيمتها النقدية مع ارتفاع الأسعار . وإن كان من الصعب في الأجل الطويل توقع العائد الذي يمكن الحصول عليه من الاستثمار في العقارات .

ولعل التاريخ يذكرنا بما حدث في ألمانيا وقت التضخم الشديد حيث ارتفعت ايجارات العقارات ارتفاعا كبيراً في حين أن قيم القروض برهن عقاري بقيت على ماهي عليه .

ولكن سرعان ما تنبهت الحكومة الألمانية إلى هذا الأمر وبدأت بفرض القيود على الإيجارات وبهذا بدأ **أصحاب العقارات يواجهون زيادة رهيبة في التكاليف لايقابلها زيادة مماثلة في الايجارات ونفس الشيء ينطبق على أوضاع العقارات القديمة التى جمدت ايجاراتها او سمح بزيادتها زيادة طفيفة لا تتناسب مع معدلات التضخم السائدة .**

من كل هذا يتضح أنه حتى بالنسبة للاستثمار في هذا النوع من الأصول العينية فإننا لا نجد الحماية الكافية

من أخطار التضخم ولكن علينا أن نتذكر أن الذى يستثمر فى العقارات إنما يتبع سياسة النفس الطويل إلى أن يبلى العقار ويسترد الأرض ومهما كان الأمر فإننا نستطيع أن نؤكد بمثال رقمى أن الاستثمار فى العقار يقدم الحماية الكاملة من التضخم إذا احتفظ المستثمر بعقاره إلى حين هدمه وإعادة البناء مرة أخري .

وسأفترض فى هذا المثال أقصى ما يمكن أن يواجه المستثمر فى العقار وهو تجميد الايجارات .

قيمة الأرض عند بدء الاستثمار	٤٠٠,٠٠٠ جنيه
قيمة المبانى	١,٠٠٠,٠٠٠ جنيه
إجمالى الأموال المستثمرة	١,٤٠٠,٠٠٠ جنيه
العائد الإجمالى من الايجارات	١٢٪
الإهلاك	٢٪ من قيمة المبانى فقط
م . صيانة	١٪ من قيمة المبانى فقط
العائد الصافى على جملة الأموال المستثمرة	٩,٨٥٪
عمر المبنى	٥٠ سنة
معدل التضخم السنوي فى المتوسط	٩٪ لمدة ٥٠ سنة

وسنفترض أن الإنفاق على الصيانة سيتعرض للزيادة المستمرة إلى أن تلتهم القيمة الايجارية بالكامل وهو أقصي ما يمكن للمالك أن يتحمله لأنه حتى عندما تجمد الإيجارات تلجأ الدول إلى مشاركة المستأجرين فى عملية الصيانة .

فى هذه الحالة نجد أن العائد الصافى يتعرض للتدهور المستمر على النحو الآتى :

الإيراد السنوي الإجمالى عند سنة

الصفر	= ١٦٨,٠٠٠
نطرح الإهلاك	٢٠,٠٠٠
الباقى	١٤٨,٠٠٠
نطرح م . صيانة	١٠,٠٠٠
صافى الإيراد	= ١٣٨,٠٠٠

بعد مرور ٥ سنوات تصبح مصروفات الصيانة بمعدل تضخم ٩٪ ١٥٣٨٦ أى بزيادة ٥٣٨٦ وينخفض معدل الاستثمار الصافى إلى ٩,٤٧٪ بدلا من ٩,٨٥٪ عند بداية الاستثمار وبعد مرور ١٠ سنوات تصل مصروفات الصيانة إلى ٢٣٦٧٣ جنيها أى بزيادة من سنة الصفر تصل إلى ١٣٦٧٣ جنيها ويصبح صافى الايراد المحقق ١٢٤٣٢٧ جنيها بمعدل استثمار صافى قدره ٨,٩٪ تقريبا .

وفى نهاية ٢٥ سنة تصل مصروفات الصيانة إلى ٨٦٢٣٠ جنيها بزيادة قدرها ٧٦٢٣٠ جنيها وينخفض صافى الايراد المحقق إلى ٦١٧٧٠ جنيها بمعدل استثمار صافى قدره ٤,٤٪ **وهكذا يستمر معدل الاستثمار الصافى فى التدهور إلى أن يصل إلى الصفر بعد حوالى ٣١ سنة .**

وسنفترض أن المستثمر لن ينفق من ماله على العقار « اكتفاء » بعدم حصوله على أى ايراد صاف . ولكن بعد نهاية ٥٠ سنة يحصل المستثمر على :

« ١ » أرض فضاء تبلغ قيمتها بنفس معدلات التضخم حوالى ٣٠ مليون جنيه .

« ٢ » مجمع الاهلاك يبلغ حوالى ١٦,٣ مليون جنيه وذلك بفرض أن مخصص الاهلاك يستثمر بواقع ٩٪ سنويا وهو نفس معدل التضخم .

وهذا كله يحدث بخلاف ما حصل عليه من عائد خلال الثلاثين عاما الأولى .

وبهذا المثل البسيط الذي افترضنا فيه التجميد الكامل للقيمة الايجارية نستطيع أن نؤكد أنه فى الأجل الطويل يحقق الاستثمار فى العقارات المبنية أفضل أنواع الضمان حتى لو تعرض المستثمر خلال فترة معينة لعدم الحصول على أى عائد على رأس المال المستثمر .

وأما لو أخذنا فى الاعتبار امكانية زيادة القيمة الايجارية من وقت لآخر لمواجهة الزيادة فى تكاليف الصيانة لما كان هناك أى مجال للشك فى مدي ما يقدمه الاستثمار العقاري من ضمان فى الأجل الطويل .

أثر التضخم على الاستثمار فى الذهب :

إذا أخذنا فى الاعتبار أن الاستثمار فى الذهب لا يدر عائداً دوريا فإن قيمة الاستثمار فى الذهب تنحصر فى المحافظة على القوة الشرائية الحقيقية للأموال المستثمرة وحمايتها من

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

التدهور نتيجة للتضخم وارتفاع الأسعار - وبغض النظر عن التقلبات قصيرة الأجل فقد أثبت التاريخ محافظة الذهب على قيمته ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى الدراسة القيمة التى قام بها البروفيسور روي جاسترام من جامعة كاليفورنيا على أسعار الذهب من عامى ١٩٦٠ ، ١٩٧٣ والتى اثبت فيها أن الذهب استطاع أن يحافظ على قوته الشرائية حيث أن الإنخفاض في هذه القوة الشرائية يقل عن ١٪ . وهو أمر يمكن إهماله .

أثر التضخم على التأمينات الاجتماعية :

سبق أن أوضحنا الدور الكبير والهام الذى تقوم به نظم التأمينات الاجتماعية كأداه لتجمع المدخرات ، وفى سويسرا دلت البحوث على أن ٩٥٪ من مدخرات الطبقات الدنيا والمتوسطة يتم تجميعها بواسطة هيئات التأمينات الاجتماعية وشركات التأمين على الحياة وكما سبق أن أوضحنا نجد أنه وباستثناء حالات الوفاة والحوادث التى تحدث فى سن مبكرة فإن التزامات مؤسسات التأمينات الاجتماعية هى التزامات طويلة الأجل وحتى بالنسبة لحالات الوفاة والعجز الدائم التى تحدث في سن مبكرة فإن صرف المعاشات يستمر لفترة طويلة من الزمن وهذا يفرض على مؤسسات التأمين الاجتماعية أن تقوم بدور الأمين على أموال الغير فهى لا تدير أموالا مملوكة لها شخصيا أو مملوكة للدولة ولكنها تقوم بإدارة أموال هى من حق المؤمن عليهم والمستحقين فى المعاشات .

وبمرور الزمن وبفعل معدلات التضخم المرتفعة تفقد المعاشات الجانب الأكبر من قوتها الشرائية ويتوقف مدي التدهور على معدل التضخم السنوي وطول فترة استحقاق المعاشات على أنه يتعين علينا أن نفرق هنا بين حالتين :

الحالة الأولى : حدوث التضخم قبل استحقاق المعاش وهو لا يؤثر كثيراً على المنتفعين إذا كانت الأجور تزيد بنفس معدلات التضخم ولكن الخطورة تكمن فى التدهور المستمر لقيمة النقود بعد استحقاق المعاش .

ولهذا نجد أن المستحقين فى هذه المعاشات يعانون ويقاسون أكثر من غيرهم من البشر كيف لا وهم من أكثر الناس ثباتا فى الدخل .

السياسة الاستثمارية لهيئات التأمينات الاجتماعية

سبق أن أوضحنا ، أن التأمينات الاجتماعية ، تدخل فى معظم الأحوال فى نطاق التأمينات الاجبارية ، ولهذا قد يبدو لأول وهلة أن حجم المدخرات التى يمكن تعبئتها بواسطة هيئات التأمينات الاجتماعية لن تتأثر ، سواء اتخذت الوسائل الكفيلة بحل مشكلة التدهور فى القيم الحقيقية للمزايا التى تمنحها هذه التأمينات أم لم تتخذ ولكن الرأى عندنا ، أنه مالم تتخذ الإجراءات الضرورية للمحافظة على حقوق المستفيدين من التأمينات الاجتماعية ،. فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تهرب الجماهير بكافة الصور والأشكال من نظم التأمينات الاجتماعية ، بل ومعارضة هذه النظم مستندين فى ذلك إلى فشلها فى حل المشاكل الاجتماعية التى خلقت من أجلها ، وحقيقة لا جدوي من تطبيق أفضل نظم التأمينات الاجتماعية فى دولة تتعرض فيها قيمة النقود لتدهور مستمر لدرجة تجعل من هذه النظم حبرا على ورق .

وقد حاولت دول العالم علاج هذه المشكلة فيما يتعلق بنظم التأمينات الاجتماعية بوسائل متنوعة وإن كانت كلها تدور حول ربط مزايا التأمين بالأرقام القياسية للأسعار ورفع قيمة هذه المزايا كلما تجاوز الارتفاع فى الرقم القياسي حداً معينا وسنورد هنا مثلين أحدهما من الدانمارك والآخر من سويسرا .

الدانمارك :

أدخل فى الدانمارك ، اعتبارا من عام ١٩٥٦ ، نظام التأمين التعاقدي ، يهدف إلى تدعيم معاشات الشيخوخة وحمايتها من التدهور فى القوة الشرائية للنقود وبمقتضى هذا النظام يحق لكل فرد لا يقل عمره عن ١٨ سنة ولا يتجاوز ٥٧ سنة ، أن يتعاقد مع إحدى المؤسسات المالية « البنوك التجارية ، بنوك الإدخار ، شركات التأمين إلخ » على أساس حصوله على معاش إضافى فى حالة بلوغه سن الشيخوخة ،. « وذلك بالإضافة إلى المعاشن الذى يحصل عليه طبقا لنظم التأمينات الاجتماعية المعمول بها » ويرتبط هذا المعاش بالرقم القياسي لأسعار التجزئة .

[illegible] التعاقد يلتزم المؤمن عليه بسداد اشتراك يتدرج حسب عمر الشخص كما يرتبط بالرقم القياسي للأسعار المشار إليه « سنة الأساس ١٩٥٦ » وتستمر عملية سداد

الاشتراكات لحين بلوغ المؤمن عليه سن السابعة والستين حيث تبدأ المؤسسة المالية المتعاقد معها فى سداد المعاش الذى يتم تعديله طبقا للرقم القياسي الجاري للأسعار .

وقد تم تحديد الاشتراكات للعقد الأساسي الواحد الذى يضمن معاشا أساسيا قدره ٥٠٠ كرونة سنويا « على أن يعدل دائما حسب الرقم القياسى » ولكل فرد الحق فى اختيار عقداً أساسيا أو أكثر من عقد ولكن بحد أقصي قدره ستة عقود أساسية ويستمر صرف المعاش لمدة ١٠ سنوات أو ١٥ سنة .

وتلتزم الحكومة بسداد العجز الناشيء عن ربط المعاشات بالأرقام القياسية بشرط قيام المؤمن له بالوفاء بالتزاماته عن العقد .

وفى عام ١٩٦٥ بلغ عدد العقود الأساسية التى تم ابرامها ١,١ مليون معظمها لأشخاص تتراوح أعمارهم بين ٣٥ ، ٥٠ سنة (١٩) » .

سويسرا :

تقوم مؤسسة تأمين اصابات العمل بالوفاء بمعاش إضافى لمواجهة غلاء المعيشة علاوة على المعاش الأصلى . ويسري هذا النظام منذ عام ١٩٤٢ ويستفيد من هذا النظام العاجزون عن العمل وورثتهم من أرامل وأيتام . ويحسب المعاش الإضافى كنسبة مئوية من المعاش الأصلى ، وتعتمد المؤسسة فى تقديرها لهذه النسب على الأرقام القياسية لأسعار سلع الاستهلاك ، وذلك على أساس مقارنة الرقم القياسي الجاري مع الرقم القياسي للسنة التى وقع فيها الحادث ، ولهذا تختلف نسب المعاش الإضافى للمعاش الأصلى من حالة لأخري ، وتتراوح هذه النسب بين ٥٪ ، ١٤٠٪ فى الوقت الحاضر . وتساهم حكومة الاتحاد فى تمويل هذه المعاشات الإضافية (٢٠) » وبلغت جملة الانفاق على هذه المعاشات الإضافية ٢٢,٥ مليون من الفرنكات السويسرية عام ١٩٦٨ .

والرأى عندنا ، أن الطريقة التى تحسب بها المعاشات الإضافية بسبب ارتفاع نفقات المعيشة ، هى طريقة عادلة لأنها تعتمد على الرقم القياسي لسنة وقوع الحادث كأساس لتقدير نسبة المعاش الإضافى .

والرأى عندنا أن مثل هذه الحلول لم ترتكز بأى حال من الأحوال على دراسة متعمقة لطبيعة المشكلة ، والعبرة ـ من وجهة نظرنا ـ ليست فى اتباع مثل هذه الحلول ، ولكن العبرة فى البحث عن وسائل أخري للتمويل ـ خلافا للوسائل المشار إليها ـ تعتمد على دراسة تحليلية لطبيعة المراحل التى تمر بها هيئات التأمين من وقت تسلم الاشتراكات حتى الوفاء بالالتزامات .

وتجدر الاشارة إلى أنه لا توجد ـ من الناحية الفنية البحتة ـ أية فروق جوهرية بين التأمينات التجارية والتأمينات الاجتماعية ـ مالم تتبع هذه الأخيرة طريقة الموازنة السنوية بين الاشتراكات والمزايا ، وبعبارة أكثر وضوحا نجد أنه طالما أن التمويل يستند إلى تكوين المخصصات الفنية « الاحتياطى الرياضى » فإنه لا توجد فروق جوهرية بين التأمينات الاجتماعية والتأمينات التجارية .

وينبغى أن نتصور الآن المراحل الأساسية التى تمر بها هيئات التأمين (٢١) ففى المرحلة الأولى تقوم هذه الهيئات بتحصيل الأقساط والاشتراكات ، وفى المرحلة الثانية ، يتم حجز المخصصات اللازمة لمواجهة الالتزامات قبل المستفيدين من التأمين .

وأما المرحلة الثالثة فهى مرحلة استثمار الأموال المجمعة لدى هذه الهيئات والاستثمار من وجهة نظر هذه الهيئات ـ يتمثل فى معظم الأحوال فى شراء أصول أسمية (٢٢) أى فى وضع



---

(١٩) Thygesen N. Official Incentive Schemes For Household Savings In Denmark Capital Markets Study II Formation Of Savings, O E C D, Paris, 1968, P.97.

(٢٠) Ergebnisse Der Unfallstatistiks, S.U.V.A, Luzern, Beobachtung — Speriode 1963 — 1967, S.29 .

(٢١) Dr. W, Zurcher, A, A, O.S 48 .

(٢٢) المقصود هنا ـ الأصول التى تعطى هيئات التامين الحق فى استرداد نفس الوحدات النقدية كالسندات والقروض بضمان الرهون العقارية والقروض بضمان وثائق التامين ومن المعلوم ان القانون ينص على انه حيث يكون كل الالتزام مبلغا من النقود ينحصر التزام المدين فى الوفاء بها بقدر قيمتها المذكورة فى العقد دون ان يكون للتغير فى قيمة النقود بين انعقاد العقد واجل الوفاء اية اثر .

مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

هذه الأموال تحت تصرف الدولة أو غيرها من الهيئات المصدرة للسندات أو المقترضة ومنها الشركات العقارية - والدولة وغيرها من الهيئات هى التى تقوم بالاستثمار فى أصول عينية - فى إنشاء المصانع والانفاق على المشروعات المختلفة .

وعلى هذا فعند تعرض قيمة النقود للانخفاض فإن المستفيد الحقيقي من هذا الانخفاض هو المدين النهائى « الدولة وغيرها من الهيئات المشار إليها » والخاسر الحقيقى هو المستفيد من التأمينات الاجتماعية - وأما هيئات التأمين فلا يتعدي دورها فى مثل هذه الأحوال القيام بدور الوسيط المالى بين الخاسر والمستفيد .

على أنه لا يغرب عن الذهن أن جزءاً من أموال التأمين يستثمر بصورة مباشرة فى أصول عينية ، ولا شك أنه بقدر هذا الجزء ، تستفيد هيئات التأمين من الانخفاض فى القوة الشرائية للنقود وقد يتم هذا الاستثمار بإنشاء العقارات أو بشراء الأسهم « التى تعطى حقا على الشيوع فى ملكية المشروعات التي تتعرض أسعارها عادة للارتفاع مع الارتفاع فى الأسعار - بفرض نجاح هذه المشروعات » .

والنتيجة التى يمكن أن نصل إليها من هذا التحليل هى أن هيئات التأمين تستطيع أن تمول الزيادة فى المبالغ النقدية للتأمينات - دون حاجة - إلى الزيادة فى الاشتراكات - إذا استطاعت أن تتوسع فى الاستثمارات العينية - أى فى تلك الأصول التى تتميز بالثبات النسبى فى قيمها الحقيقية - أو إذا أمكن للدولة أو الهيئات المقترضة أن تعوض هيئات التأمين عن التدهور فى قيمة النقود .

ولكن هذه الدعوة الصريحة إلى التوسع فى الاستثمار فى الأصول العينية لها ضوابط معينه خصوصا فيما يتعلق بالاستثمار فى الأسهم فيجب القيام بدراسات جادة لأننا نريد أن نحتفظ بالأسهم لمدة طويلة ولا نريد أن نضارب على فروق الأسعار - ولهذا فإننا نفضل الاشتراك فى إنشاء المشروعات الناجحة منذ البداية - كما نري ضرورة الأخذ بمبدأ تنويع الاستثمارات سواء تعلق الأمر بالتنويع الجغرافى أو النوعى « أنواع مختلفة من الصناعات لتلافى حالات الكساد فى صناعة معينة »

وأما بالنسبة للعقارات وإن كان الأمر يختلف من دولة لأخري ولكن مهما كانت الظروف أو الأمور الطارئة فإنه فى الأجل الطويل تحافظ مؤسسات التأمينات على أموالها المستثمرة فى الأراضى والعقارات . كما أنه من الواجب - وخصوصا فى البلاد التى تشتد بها أزمات الاسكان أن نعطى الأولوية للمؤمن عليهم والمستحقين فى الحصول على المساكن ولو بنوع من أنواع استبدال المعاشات .

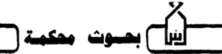
إن الأمر يستدعى التوسع فى عقد المؤتمرات التى تعالج مشاكل الاستثمار لأموال التأمينات الاجتماعية

ولكن هناك من الأمور مالا يمكن أن يختلف فيه وهى :

١ - إن العلاج الحقيقي لمشكلة التضخم وأثرها على نظم التأمينات الاجتماعية إنما يكمن فى السياسة الاستثمارية لمؤسسات التأمينات الاجتماعية . فلو استطاعت هذه المؤسسات أن تستثمر جزءاً معقولا من أموال الغير المتاحة لديها فى أصول تزيد قيمتها مع ارتفاع الأسعار لا ستطاعت أن تعوض أرباب المعاشات والمستحقين عن النقص في قيمة المعاش - أو على الأقل الجانب الأكبر من هذا النقص - ودون الحاجة إلى أى تدخل من جانب الحكومة .

٢ - إن أموال التأمينات الاجتماعية لا تمثل جزءاً من أموال الدولة بل هى أموال تخص المؤمن عليهم والمستحقين من أرامل وعجزة ويتامى ومن ثم يجب أن يقتصر دور الدولة على الاشراف والتوجيه وإعطاء الحرية لمجالس إدارة مؤسسات التأمينات الاجتماعية لاستثمار الأموال بما يضمن المحافظة على رأس المال وفى الإطار العام لسياسة الدولة الاقتصادية .

٣ - إن دور الدولة يجب أن يركز على دعم نظم التأمينات والعمل على حل مشاكلها دون الأخذ منها وانه في حالة رغبة الدولة في الحصول على قروض من مؤسسات التامين فلا غبار على ذلك بشرط أن يكون ذلك في إطار نسبة محدودة من حجم الأموال المستثمرة وبمعدل الفائدة السائد في سوق المال مع تعويض مؤسسات التأمينات الاجتماعية عن أي نقص في قيمة النقود بسبب التضخم .



اقتصاديات تمويل المشروع وقضية الهيكل المالى الأمثل

د . سمير عبد العزيز
اكاديمية السادات

موضوع وهدف الدراسة :

لا جدال فى ان تعظيم ثروة ملاك المشروع ـ العام او الخاص ـ بمعنى زيادة قيمته إلى اقصى درجة ممكنة يعتبر واحدا من اهم الأهداف الاقتصادية للادارة المالية بمفهومها الوظيفى .

ويتطلب تحقيق هذا الهدف السير فى اتجاهين يكمل بعضهما بعضاً :

الأول : التخصيص الاكفا لموارد المشروع على الأصول المختلفة وإدارة هذه الأصول باقصى كفاءة ممكنة .

والثانى : التكوين الافضل للهيكل المالى . بمعنى تحديد ذلك المزيج من اموال الملكية والاقتراض الذى يترتب عليه اقل تكلفة ممكنة من استخدامها وبما لا يتعارض مع هدف تعظيم القيمة السوقية للمشروع .

وإيماناً من الباحث باهمية التخطيط الاقتصادى للهيكل المالى للمشروع ، خاصة مع ندرة ما يوجد عن الاتجاهات الحديثة فيه بالمكتبة العربية ـ فإن هذه الدراسة تعتبر محاولة متواضعة للتوصل إلى اسس التكوين الافضل للهيكل المالى للمشروع .

وتستمد هذه الدراسة اهميتها العلمية فى ان التوصية باصلاح الخلل فى الهياكل التمويلية لكثير من شركات القطاع العام اصبحت بمثابة الخاتم الذى تختم به توصيات الجمعيات العمومية لهذه الشركات هذا بالإضافة إلى إمكانية مساهمتها فى تخطيط الهياكل التمويلية للمشروعات الجديدة .

الدراسات السابقة :

ونعنى بها تلك الدراسات التى اهتمت بدراسة العلاقة بين اقتراض المشروع بنسب مختلفة إلى أموال الملكية وبين ايرادات حملة الأسهم العادية والمخاطر التى يتعرضون لها . تلك الدراسات التى تبلورت فيما اصطلح على تسميته بنظرية الرفع المالى

Pinancial Leverage Theory

أو المتاجرة بالملكية Trading On Equity

←

---

(١) راجع فى تفصيلات هذه النظرية :

سمير محمد عبد العزيز ، دراسات فى : الإدارة المالية واقتصادياتها ، مدخل فى التحليل واتخاذ القرارات ، تحت الطبع ، الباب الثالث ، الفصل الثانى .

ـــــــ ، نظرية الرفع المالى ودورها فى تحقيق الهيكل المالى الأمثل للمشروع ، مذكرة مطبوعة لطلبة كلية الإدارة والمعهد القومى للإدارة العليا : اكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ١٩٨٤ .

ولقد تمخض عن التحليل الوارد بهذه النظرية عدة نتائج لعل أهمها :

١ ـ يكون الرفع المالى فى صالح المشروع إذا كان معدل العائد على مجموع الأصول أكبر من تكلفة الأموال . حيث أن التمويل بالاقتراض يتمكن من دفع تكلفة القروض « الفائدة » والجزء المتبقى يضاف إلى إيرادات حملة الأسهم العادية . وبالعكس يكون الرفع المالى فى غير صالح المشروع إذا كان معدل العائد على مجموع الأصول أقل من تكلفة الأموال . حيث أن التمويل بالاقتراض لن يتمكن من دفع تكلفته فيقل معدل العائد على الأصول عن تكلفة الأموال . ويتحمل هذا النقص حملة الأسهم العادية . أما إذا كان معدل العائد مساوياً لتكلفة الاقتراض فلن يتأثر حملة الأسهم بمستوى الرفع المالى .

٢ ـ إذا كان الرفع المالى يعمل على تنمية دخل حملة الأسهم العادية تحت الظروف سالفة الذكر فأنه يضيف إلى مخاطر الأعمال التى يتعرضون لها أساسا أخطار أخرى هى الأخطار المالية والتى تتمثل فى التقلبات النسبية فى إيراداتهم المتوقعة واحتمال العجز عن الوفاء بالديون ، وتفسير ذلك :

(أ) أن المشروعات المتماثلة فى كافة الجوانب ـ فيما عدا هيكلها المالى ـ سيكون لها نفس معامل الاختلاف للإيرادات المتوقعة من الأصول . فإذا ما اتجه مشروع ما من هذه المشروعات إلى استخدام القروض فى هيكله المالى ، فأنه يضيف الخطر المالى لحملة أسهمه* بجانب خطر الأعمال . وينعكس هذا فى كبر معامل الاختلاف لإيراداتهم بالمقارنة بمشروع آخر من هذه المجموعة المتماثلة ولكن لا يستخدم الرفع المالى .

(ب) أن المشروع الذى يستخدم الرفع المالى ـ من هذه المشروعات المتماثلة ـ يتعرض لخطر السيولة بدرجة أكبر من المشروع الذى لا يستخدم الرفع المالى ، إذا حاقت بهما خسارة فى بعض السنوات حيث يصبح غير قادر على الوفاء بالتزامات الاقتراض ـ وما قد يعقب ذلك من اتخاذ الاجراءات القانونية لبيع الأصل أو تصفية الشركة .

هذا ويلاحظ أن النسبة المرتفعة للرفع المالى يصاحبها ارتفاع نسبة الخطر المالى .

تساؤلات الدراسة :

تشير النتائج السابقة التساؤلات التالية والتى ستحاول الدراسة الاجابة عليها :

لما كان تعظيم قيمة المشروع يعتبر من أهم الأهداف الاقتصادية للإدارة المالية وإذا كانت القيمة السوقية للسهم العادى تتأثر بالعائد المتوقع الحصول عليه وفى نفس الوقت فإن عائد السهم يمكن أن يرتفع مع تزايد الرفع المالى فى ظل ظروف تشغيل اقتصادية جيدة للمشروع .. فهل ينخفض متوسط تكلفة أموال المشروع مع زيادة درجة الرفع المالى وبالتالى ترتفع القيمة السوقية للمشروع ؟ وبعبارة أخرى هل يوجد هيكل مالى معين . أو درجة محددة للرفع المالى ، تكون عندها القيمة السوقية للمشروع مرتفعة أو تكلفة الأموال به منخفضة بالمقارنة بدرجات أخرى من الرفع المالى ؟

منهج الدراسة :

تقوم الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطى « المنطقى الرياضى » حيث تبدأ هذه الدراسة بالمبادىء العامة المستخلصة من نظرية الرفع المالى ودون تمحيصها تمحيصا تجريبيا بل باعتبارها مسلمات عامة أو حقائق ثابتة ، ثم بالتحليل المنطقى أو التدليل الرياضى لمداخل الهياكل المالية للانتهاء إلى بناء نظرى عام تتقدم به هذه الدراسة فى مجال تكوين الهياكل المالية للمشروعات على أساس اقتصادى رشيد .

خطة الدراسة :

تقوم خطة الدراسة على أساس دراسة وتحليل المداخل المختلفة للهيكل المالى لتفهم العلاقة بين درجة الرفع المالى وكل من القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به . وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة التحليلية يتهيأ الوضع لاقتراح البناء النظرى العام للهيكل المالى للمشروع .

J.A.Haslem. " Leverage Effects on Corporate Earnings ", Arizens . Business Review. March 1970. PP. 7 – 11.

المبحث الأول

مداخل الهيكل المالى (١) :

إن الاجابة على التساؤلات التى سبق اثارتها تتطلب توضيح المداخل المختلفة للهيكل المالى لتفهم العلاقة بين درجة الرفع المالى وكل من القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به . وحتى يتم ذلك نورد فيما يلى بعض الفروض العامة التى يقوم عليها التحليل الوارد للمداخل الثلاثة للهيكل المالى وهى : مدخل صافى الدخل NI ومدخل صافى الدخل التشغيلى NOI، والمدخل التقليدى .

الفروض العامة للتحليل (٢) :

١ ـ توظيف المشروعات نوعان فقط من الأموال : القروض والأسهم العادية .

٢ ـ القيمة الكلية لأصول الشركة معروفة ، ودرجة الرفع المالى يمكن تغييرها بتصفية القروض أو بيع الشركة أسهم جديدة وسداد القروض بقيمتها قبل موعد استحقاقها .

٣ ـ تساوى احتمالات أرباح التشغيل المتوقعة من المشروع لدى جميع المستثمرين .

٤ ـ سياسة المشروع هى توزيع الأرباح السنوية المحققة « المتوقعة » بنسبة ١٠٠٪ على حملة الأسهم العادية .

٥ ـ ثبات أرباح التشغيل للشركة وعدم توقع نموها أو زيادتها .

أولاً : مدخل صافى الدخل — Net Inceme Appreach

يتركز مفهوم مدخل صافى الدخل NI فى امكانية قيام الشركة بتعظيم قيمتها من جهة أو تخفيض التكلفة الكلية للأموال من جهة أخرى بزيادة نسبة القروض فى الهيكل المالى .

ويستند هذا المدخل إلى مجموعة من الفروض الخاصة ـ بالإضافة إلى الفروض العامة السابقة ـ لعل أهمها :

١ ـ أن استخدام القروض لن يغير من مفهوم وادراك الخطر للمستثمرين .

ونتيجة لذلك تظل كل من تكلفة القروض Kd وتكلفة أموال الملكية Ke ثابتة مع التغيرات فى الرفع المالى(٣) .

٢ ـ أن $Kd < Ke$

٣ ـ عدم خضوع أرباح الشركة للضرائب .



---

(١) يعتمد التحليل الوارد فى هذا الجزء على المراجع الاساسية التالية :

- W.Baumol G.M. Burten, " The Firm's optimum Dept–Equity Combination and the cost of capital ", Qurterly Journal of Economics, Vol.Lxxx1. Nev. 1967, PP. 547 – 578.
- N.V. Baxter, " Leverage Risk of Ruin, and the cost of capital ", Journal of Finance, Vol xx11, Sep. 1967, PP. 395 – 404.
- D. Durand, " Costs of Debt and Equity Funds for Business : Trends and Problems of Measurments ", Reprinted in the Management of cor– porate capital, ed. Ezra Solomen. N.Y. : The Free Press, 1951, PP. 91 – 116.
- J.M. Pandey, Financial Management, New Delhi : Vikas Bublishing House, PVT 11d, 1981, PP. 227 – 25

(٢) سيلجأ التحليل الوارد بالمتن إلى استخدام الاختصارات التالية :

صافى الدخل التشغيلى المتوقع	NOT	القيمة السوقية للسهم	S
الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب	EBIT	القيمة السوقية للقرض	D
صافى دخل المساهمين	NI	القيمة السوقية للمشروع	V
الفوائد المستحق دفعها	Kd D . R		

(٣) حيث تمثل R قيمة الفوائد ، Dقيمة القروض

$$Kd = \frac{R}{D}$$

$$Ke = \frac{L}{P} + g$$

$$= \frac{E}{P} + O = \frac{E}{P}$$

عندما $L = E \; , \; g = o$

حيث L هى نصيب السهم فى الأرباح المحققة ، Eنصيب السهم فى الأرباح الموزعة ، Pالقيمة السوقية للسهم ، gمعدل نمو الأرباح .

اقتصاديات تمويل المشروع

وقضية الهيكل المالى الأمثل

أن الفرض الأول والثانى يشيران إلى ثبات كل من Kd , Ke وأن Kd < Ke أن الاستخدام المتزايد للاقتراض لتعظيم ايرادات حملة الأسهم سيترتب عليه قيمة أعلى للمشروع من خلال القيمة الأعلى للسهم . وعلى ذلك سينخفض المتوسط المرجح Weighted Average لتكلفة الأموال Ko ، والتى تقاس بالمعادلة التالية :

$$Ko = \frac{X^{1}}{V} = \frac{NOI}{V}$$

حيث X = NOI = صافى الدخل التشغيلى المتوقع أى الايرادات قبل الفائدة والضرائب EBIT

، V تمثل القيمة السوقية الكلية للشركة .

ومن الواضح فى المعادلة السابقة أنه مع ثبات NOI تنخفض KO بينما تزداد القيمة الكلية للشركة V

كما يمكن أن تقاس التكلفة الكلية للأموال KO أيضاً من خلال المعادلة التالية :

$$Ko = Ke - (Ke - Kd)\frac{D}{V}$$

وفى هذه المعادلة وطبقاً لفروض مدخل صافى الدخل NI بثبات Ke , Kd وأن Kd< Ke ستنخفض Ke مع زيادة $\frac{D}{V}$

كما تشير هذه المعادلة أيضاً إلى أن التكلفة الكلية للأموال Ko ستكون مساوية لـ Ke اذا لم يوظف المشروع أية قروض أى عندما تكون (D/V = o) وأن Ko سوف تساوى Kd عندما تكون D/V مساوية للواحد الصحيح . ولكن الحالة الأخيرة (D/V = 1) هى حالة نظرية فى رأينا .

إن مضمون المعادلات السابقة هو أنه بزيادة نسبة القروض فى الهيكل المالى تتاح لإدارة المشروع زيادة قيمته السوقية وتخفيض تكلفة أمواله .

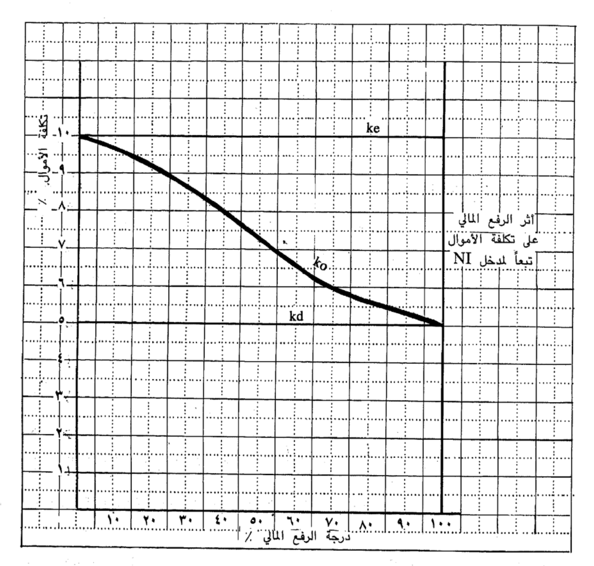
والجدول التالى يوضح أثر درجات الرفع المالى المختلفة على قيمة الشركة وتكلفة الأموال بها تبعاً لمفهوم مدخل صافى الدخل ، وبفرض أن صافى الدخل التشغيلى ١٠٠ ألف جنيه وتكلفة أموال الملكية Ke = ١٠٪ والقروض - Kd = ٥٪ .

أثر الرفع المالى على قيمة المشروع وتكلفة الأموال به تبعا لمدخل صافى الدخل NI

صافى الدخل التشغيلى NOI - $\bar{X}$ ألف جنيه	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الفوائد « أرقام افتراضية » R ألف جنيه	صفر	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
صافى الدخل المتاح للمساهمين NI=$\bar{X}$-R ألف جنيه	١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	٦٠	٥٠	٣٠	٢٠	١٠	صفر
Kd	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥
Ke	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠
القيمة السوقية لأموال الملكية $S = \frac{\bar{X}-R}{Ke}$ ألف جنيه	١٠٠٠	٩٠٠	٨٠٠	٧٠٠	٦٠٠	٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	صفر
القيمة السوقية للقروض $D = \frac{R}{kd}$ ألف جنيه	صفر	٢٠٠	٤٠٠	٦٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١٤٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠
القيمة السوقية للشركة $V = S + D$ ألف جنيه	١٠٠٠	١١٠٠	١٢٠٠	١٣٠٠	١٤٠٠	١٥٠٠	١٧٠٠	١٨٠٠	١٩٠٠	٢٠٠٠
التكلفة الكلية للأموال $Ko = \frac{NOI}{V}$	١٠٪	٩,١٪	٨,٣٪	٧,٧٪	٧,١٪	٦,٧٪	٥,٩٪	٥,٦٪	٥,٣٪	٥٪
الرفع المالى $\frac{D}{V}$	صفر٪	١٨,٢٪	٣٣,٣٪	٤٦,٤٪	٥٧,١٪	٦٦,٧٪	٨٢,٣٪	٨٨,٩٪	٩٤,٧٪	١٠٠٪

يلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الكلية للشركة تزداد باطراد مع زيادة نسبة القروض ، وأن متوسط تكلفة الأموال يستمر فى الانخفاض المطرد .

وبتمثل البيانات الموضحة فى هذا الجدول بيانيا نحصل على الشكل التالى والذى يتضح منه أنه طبقاً لمدخل صافى الدخل NI والذى يفترض فيه عدم تغير Ke , Kd مع تغير الرفع المالى ، ومع زيادة نسبة القروض فى تركيب الهيكل المالى وبكونها أقل تكلفة من أموال الملكية ينتج انخفاض المتوسط المرجح لتكلفة الأموال بحيث بدأ يتجه إلى التساوى مع تكلفة الاقتراض ٥٪ عند مستوى رفع مالى ١٠٠٪ .



وعلى ضوء ما تقدم يصبح الهيكل المالى الأمثل عند النقطة التى يتعاظم عندها قيمة المشروع وتقل عندها تكلفة الأموال إلى أدنى حد ممكن . وبمفهوم مدخل صافى الدخل NI سيصبح المشروع عند أعلى قيمة له وبأقل تكلفة أموال عندما يمول المشروع بالكامل من أموال الاقتراض أو كلما كان ذلك ممكنا .

ثانياً : مدخل صافى الدخل التشغيلى :

Net Operating Income Approach

تبعاً لمدخل صافى الدخل التشغيلى NOI فإن القيمة السوقية للمشروع لا تتأثر بالتغيرات فى الهيكل المالى .

وقضية الهيكل المالى الأمثل

ويمكن تقدير قيمة المشروع فى السوق برسملة Capitalising صافى الدخل التشغيلى ككل أو المتوسط المرجح لتكلفة الأموال Ko وهو قيمة ثابتة .

ويمكن تحديد القيمة السوقية للمشروع (V) من المعادلة التالية :

$$V = (D + S) = \frac{NOI}{K_o} = \frac{\bar{X}}{K_o}$$

وتختلف قيمة Ko من مشروع لآخر حسب درجة المخاطرة التى يتعرض لها وهى مستقلة عن مزيج الهيكل المالى من أموال الملكية والقروض . ومن الملاحظ أنه إذا كانت كل من NOI , KO مستقلتان عن مزيج الهيكل المالى للمشروع فهذا يعنى أن القيمة السوقية لهذا المشروع سوف تكون ثابتة وغير مرتبطة بالتغيرات فى الهيكل المالى .

لهذا جاءت الفروض الخاصة بمدخل صافى التشغيل NOI على النحو التالى :

١ ـ أن تقدير السوق لقيمة المشروع تأتى ككل متكامل . وبالتالى تصبح التفرقة بين أموال الملكية والقروض غير ذات أهمية .

٢ ـ يستخدم السوق KO لرسملة صافى الدخل التشغيلى . وتتوقف قيمة KO على عنصر خطر الأعمال business risk . فإذا ما افترضنا ثبات عنصر المخاطرة أصبحت KO ثابتة القيمة بالتبعية .

٣ ـ أن استخدام القروض ذات التكلفة الأقل من تكلفة أموال الملكية ينتج عنه زيادة درجة المخاطرة بالنسبة لحاملى الأسهم . وهذا يؤدى إلى زيادة Ke بنسبة الميزة المحققة تماما من القروض ذات التكلفة الأقل .

٤ ـ أن Kd ثابتة .

٥ ـ لا وجود للضرائب على دخل الشركة .

ولما كنا قد أشرنا إلى أنه طبقاً لمدخل صافى الدخل التشغيلى NOI من أنه يمكن التوصل إلى القيمة الكلية للمشروع بقسمة صافى الدخل التشغيلى على التكلفة الاجمالية للأموال Ko... فأنه يمكن تحديد القيمة السوقية لحقوق الملكية S عن طريق طرح قيمة القروض D من القيمة الكلية للمشروع V . كما يمكن تحديد تكلفة أموال الملكية Ke عن طريق المعادلة الآتية :

$$Ke = \frac{NOI\text{-}R}{V - D} = \frac{NI}{S} = \frac{X - K_d D}{S}$$

أو المعادلة الآتية (١) :

$$K_e = K_o + (K_O - K_d)\frac{D}{S}$$

ومن هنا يلاحظ ثبات تكلفة الأموال وارتفاع تكلفة أموال الملكية كلما تم احلال القروض محلها .

والجدول التالى يشرح تأثير الدرجات المختلفة من الرفع المالى على قيمة المشروع . وتكلفة الأموال طبقاً لمدخل صافى التشغيل .

وذلك بفرض أن NOI = ١٠٠ ألف جنيه ، Ko = ١٠٪ ، Kd = ٥٪ وأن قيمة الشركة مليون جنيه .

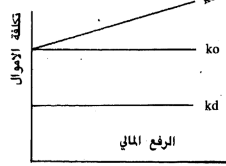
(١) توضح هذه المعادلة انه إذا كان كل من Ko ، Kd ثابتتى القيمة فإن Ke ستزداد خطيا مع نسبة القروض إلى حقوق الملكية $\frac{D}{S}$

اثر الرفع المالى على قيمة المشروع وتكلفة الأموال به تبعا لمدخل

صافى الدخل التشغيليNOI

صافى الدخل التشغيلي $NOI = \bar{X}$ الف جنيه	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الفوائـــد R الف جنيه ارقام افتراضية	صفر	١٠	٢٥	٣٧,٥	٤٥
صافى الدخل المتاح للمساهمين $NI = \bar{X} - R$ الف جنيه	١٠٠	٩٠	٧٥	٦٢,٥	٥٥
K d		٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥
K o	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠
القيمة الكلية السوقية للشركة $V = \bar{X} \div Ko$ الف جنيه	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
القيمة السوقية للقروض $D = R \div Kd$ الف جنيه	صفر	٢٠٠	٥٠٠	٧٥٠	٩٠٠
القيمة السوقية لحقوق الملكية $S = V - D$ الف جنيه	١٠٠٠	٨٠٠	٥٠٠	٢٥٠	١٠٠
نسبة القروض إلى حقوق الملكية $\frac{D}{S}$	٪صفر	٪٢٥	٪١٠٠	٪٣٠٠	٪٩٠٠
التكلفة الكلية للاموال $Ke = \frac{NI}{S}$	٪١٠	٪١١,٢٥	٪١٥	٪٢٥	٪٥٥
الرفع المالى $\frac{D}{V}$	٪صفر	٪٢٠	٪٥٠	٪٧٥	٪٩٠

وبتمثيل البيانات الموضحة بالجدول السابق نحصل على الشكل التالى :



يتضح من الجدول السابق والشكل البيانى اللاحق له أن Kd , Ko قيم ثابتة وأن Ke تزداد باستمرار مع زيادة درجة الرفع المالى .

ولما كان متوسط تكلفة الأموال Ko ثابت فأن مدخل صافى الدخل التشغيلى NOI يفترض عدم وجود هيكل مالى إمثل . وبعبارة أخرى طالما كانت تكلفة الأموال Ko ثابتة عند كافة التركيبات المختلفة للهيكل المالى فإن أى هيكل تمويلى يمكن اعتباره مثاليا .

ثالثا : المدخل التقليدي :

The Tradional approach

يعتبر المدخل التقليدي مفهوما وسطا بين مدخل NI ومدخل NOI . حيث يتركز مفهومه ف أن القيمة الكلية للمشروع يمكن أن تزداد في السوق ، وكذلك يمكن تخفيض التكلفة الكلية للأموال عن طريق تحديد المزيج المناسب من الاقتراض وأموال الملكية . حيث يؤكد هذا المدخل وبوضوح أن تكلفة الأموال يمكن أن تنخفض طالما استخدمت القروض عند حد معقول . فإذا ما تجاوز المشروع هذا الحد فسوف تزداد بزيادة الرفع المالي . ولهذا يوجد هيكل مالي أمثل عندما تكون تكلفة الأموال



وقضية الهيكل المالى الأمثل

أقل ما يمكن أو تكون قيمة المشروع أكبر ما يمكن .
وتتناقص تكلفة الأموال Ko مع زيادة الرفع المالي عندما تكون Kd أقل من Ke خلال حد معقول من الاقتراض .

إن القول بأن أموال الاقتراض أرخص من أموال الملكية يعني بوضوح أن Kd مضافا إليها Ke وعلى أساس المتوسط المرجح سيكونان معا أقل من Ke فقط .

وطبقا للمدخل التقليدي فأن الكيفية التى يتأثر بها الهيكل المالي تبعا للتغيرات في التكلفة الكلية للأموال Ko يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل على النحو التالي :

المرحلة الأولى :

في هذه المرحلة فأن المعدل الذي يقوم على أساسه حملة الأسهم بتحويل أرباحهم إلى رأسمال أو بعبارة أخرى قيمة Ke يظل ثابتا أو يرتفع بدرجة طفيفة مع زيادة القروض . ولكن عندما تزداد Ke فأنها لا ترتفع بالسرعة الكافية للاستيعاب الكامل لميزة الاقتراض ذات التكلفة المنخفضة . وفي نفس الوقت فأن Kd تظل ثابتة أو ترتفع بدرجة طفيفة جدا - إلى حد يمكن اهماله - طالما كانت وجهة نظر السوق تقوم على استخدام القروض بمعدلات معتدلة . وتصبح النتائج المترتبة على ذلك بالنسبة للمشروع هي زيادة قيمته الكلية وانخفاض التكلفة الكلية للأموال Ko مع زيادة درجة الرفع المالي :

١ - فمع افتراض أن Ke تظل ثابتة داخل الحد المقبول من الاقتراض تصبح قيمة المشروع على النحو التالي : -

$$V = S + D = \frac{\bar{X} - K_d D}{K_e} + \frac{K_d D}{K_d}$$

$$= \frac{\bar{X} - K_d D}{K_e} + D = \frac{\bar{X}}{K_e} + \left(\frac{K_e - k_d}{K_e}\right) D$$

لذلك إذا كانت Ke . Kd ثوابت فأن قيمة المشروع V تزداد بمعدل ثابت هو $\frac{K_e - K_d}{K_e}$ من قيمة القروض .

٢ - ولما كانت

$$K_o = \frac{\bar{X}}{V} = K_e \left(\frac{S}{V}\right) + K_d \left(\frac{D}{V}\right)$$

فأنه مع افتراض أن $K_e > K_d$ ، سيحدث انخفاض مستمر في المتوسط المرجح لتكلفة الأموال Ko مع زيادة درجة الرفع المالي .

المرحلة الثانيـــة :

بمجرد أن يصل المشروع إلى درجة رفع مالي معينة ، لا يكون لأي زيادة بعد ذلك تأثير يذكر على قيمة هذا المشروع أو التكلفة الكلية للأموال به .

ويرجع ذلك إلى أن الزيادة في Ke ومرجعها الخطر المالي "Financiai Risk" تكاد تعادل مزايا انخفاض Kd

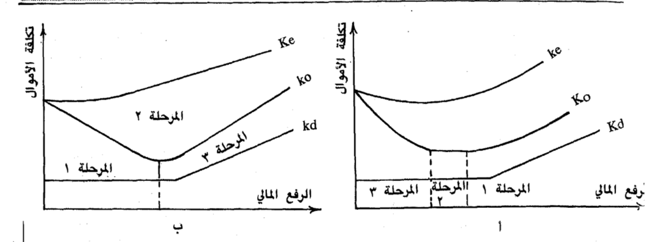
وفي هذا النطاق أو عند نقطة معينة فأن قيمة المشروع يكون أكبر ما يمكن والتكلفة الكلية للأموال أقل ما يمكن .. وهذه تعكس وضع الهيكل المالي الأمثل .

المرحلـــة الثالثـــة :

بعد الحد المعقول من الرفع المالي تتجه قيمة المشروع في التناقص مع زيادة درجة هذا الرفع كما ترتفع التكلفة الكلية للأموال . ويحدث هذا بسبب أن المستثمرين باتوا يشعرون بدرجة عالية من الخطر المالي فيتجهوا نحو زيادة Ke بدرجة أكبر من ميزة الاقتراض ذو التكلفة المنخفضة .

والمحصلة النهائية لهذه المراحل الثلاث هى أن تكلفة الأموال Ko دالة للرفع المالي : فهي تتناقص مع الرفع المالي وبعد الوصول إلى أقل نقطة أو مجال تبدأ في التزايد .

والعلاقة بين تكلفة الأموال Ko والرفع المالي يمكن توضيحها بيانيا في الشكلين التاليين :



مسلك تكلفة الأموال تبعاً للمدخل التقليدي

يتضح من الشكلان السابقان ما يلي :

١ ـ في الشكل أ يبدو واضحا أن منحني تكلفة الأموال Ko مقعر الشكل Saucre Shaped داخل اطار افقي . وهذا يعني أن هناك مدى للهياكل المالية المثلى تكون فيها تكلفة الأموال Ko أقل ما يمكن . أما المنحنى Ke فيفترض فيه أنه يزيد بدرجة طفيفة في البداية ثم بمعدل سريع بعد ذلك .

٢ ـ في الشكل ب يلاحظ أن منحني تكلفة الأموال Ko يشبه شكل حرف U . ومن خلال هذا هناك نقطة محددة عندها تكون تكلفة الأموال Ko أقل ما يمكن وهذه النقطة تحدد الهيكل المالي الأمثل .

والذي يهمنا هنا ليس في أن دالة تكلفة أموال الملكية أفقية أم ترتفع بدرجة ضئيلة ولكن ما إذا كان منحني التكلفة المتوسطة للأموال Ko يتناقص مع استخدام القروض أم لا ؟ ويلاحظ أن جميع مؤيدي وجهة النظر التقليدية يتفقون على الاجابة على التساؤل السابق ، بنعم . ويتضح ذلك من خلال المثال التوضيحي التالي :

افترض أن شركة ما تتوقع NOI قدره ١٥٠ ألف جنيه من استثمار يبلغ مليون جنيه وأن Ke تعادل ١٠ ٪ إذا لم تستخدم الشركة أي نوع من الاقتراض . ولكن إذا أصدرت هذه الشركة سندات قيمتها ٣٠٠ الف جنيه بسعر فائدة ٥ ٪ محل أسهم الملكية ارتفعت Ke إلى ١١ ٪ ، وإلى ١٢,٥ ٪ إذا أصدرت سندات قيمتها ٦٠٠ الف جنيه بسعر فائدة ٧ ٪ ..

ويوضح الجدول التالى القيمة الكلية للشركة في السوق ومتوسط تكلفة الأموال Ko :

	لا قروض	قرض ٣٠٠ ألف جنيه ٥٪	قرض ٦٠٠ ألف جنيه ٧٪
صافي الربح التشغيل NOI	١٥٠	١٥٠	١٥٠
ـ الفـــــوائد R	—	١٥	٤٢
صافي الدخل المتاح للمساهمين	١٥٠	١٣٥	١٠٨
تكلفة أموال الملكية Ke	٠,١٠	,١١	,١٢٥
القيمة السوقية للأسهم S	١٥٠٠	١٢٢٧,٣	٨٦٤
القيمة السوقية للقروض D	—	٣٠٠	٦٠٠
القيمة الكلية للشركة V	١٥٠٠	١٥٢٧,٣	١٤٦٤
متوسط تكلفة الأموال	٠,١٠	٠,٠٩٨	٠,١٠٢
$Ko = \frac{NOI}{V}$			

وقضية الهيكل المالي الأمثل

ذلك هو المدخل التقليدي في تكوين الهيكل المالي والذي ظل صلاحيته وما زال موضع التساؤلات والمناقشات . فأساس هذا المدخل وكما اتضح هو أن القيمة السوقية للمشروع تعتمد على صافي ربح التشغيل NOI والمخاطر المرتبطة به ولا يمكن للهيكل المالي أن يغير من صافي ربح التشغيل ولا المخاطر . ولكنه يستطيع أن يغير الطريقة التي يتم بها توزيع صافي ربح الشغيل والمخاطر بين المساهمين والمقرضين .

هذا من جهة .. ومن جهة أخرى يتعرض المدخل التقليدي لانتقادات وبصفة خاصة من أنصار مدخل صافي الدخل التشغيل "NOI" ولعل أهمّ هذه الانتقادات ما اتى به Modigliani & Miller في تحليلهما الذي سنعرض له توا .

المدخل التقليدي وتحليل M – M :(١)

لا يوافق M – M على مفهوم المدخل التقليدي ، وينتقدان الفرض القائل بأن تكلفة الأموال Ko تبقى غير متأثرة بالرفع حتى حد معين ، ويؤكدان على عدم وجود تبرير كاف لصحة هذا الفرض كما لا يقبلان الرأي القائل بأن استخدام قدر معقول من القروض لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع كبير في درجة المخاطرة التى يتعرض لها حملة الأسهم .

وتتماثل فروض M – M مع فروض مدخل NOI حيث يفترضا أنه في غياب الضرائب على أرباح المشروعات تكون القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به ثابتة بالنسبة للتغيرات في الهيكل المالى .

وفي مقال لهما عام ١٩٥٨ قدما تبريرا قد يبدو سليما من الناحية التحليلية لكى يدعما به فرضهما ويرفضا به أي مدخل آخر للهيكل المالي .

ويقوم تحليل M – M على طرح قضيتين Proposition (٢) يقومان على فروض معينة تتعلق بسلوك المستثمرين وسوق رأس المال وأعمال المشروع وكذلك البيئة الضريبية وذلك على النحو التالي : –

[١] يتم التعامل في الأوراق المالية « أسهم وسندات » من خلال سوق كامل لرأس المال . وهذا يعني بالتحديد :

« أ » للمستثمرين حرية شراء وبيع الأوراق المالية .

« ب » يمكن للمستثمرين الاقتراض بدون أي قيود وبنفس الشروط التي تقترض بها المشروعات .

« جـ » يتميز سلوك المستثمرين بالرشد .

« د » عدم وجود مصروفات خاصة ببيع او شراء السندات أو ما يشابه ذلك من المصروفات .

[٢] يمكن تصنيف المشروعات إلى مجموعات متجانسة من المخاطر . وسوف يعتبر المشروع منتميا إلى مجموعة متجانسة من المخاطر إذا كانت لإيراداته المتوقعة نفس صفات الخطر . وعموما فقد تضمنت افتراضات M – M أن المشروعات التي تعمل في نفس الصناعة تكون طبقة متجانسة تواجه نفس الخطر .

[٣] صافي ربح التشغيل NOI المتوقع هو متغير عشوائي لمتوسط توزيع احتمالي ثابت Constat Mean Probability Distribution واختلاف Variance محدود .

لذلك فان مخاطر المستثمرين تتوقف على التغيرات العشوائية Random Flactuations لـ NOI المتوقع واحتمال أن تكون القيمة الحقيقية للمتغير مختلفة عن أفضل تقديراتهم .

[٤] تقوم المشروعات بتوزيع كل الأرباح الصافية على حملة أسهمها .

[٥] عدم وجود ضرائب على أرباح المشروعات .

القضية الأولى Proposition 1 (٣) :

بناء على الفروض السابقة يرى M – M أنه بالنسبة للمشروعات التي لها نفس فئة المخاطرة أن القيمة

---

(1) Modigliani, and M.H. Miller, " The cost of Capital, Corpporaion Finance and the theory of investment, American Economic Reviw, Vol. 48, June, 1958, pp. 261 – 297.

(٢) القضية Proposition هى حكم عام بوجود علاقة بين مجموعة وقائع ويستخدم هذا المصطلح فى علم الاجتماع للاشارة إلى فرض سبق أن اكده البحث الامبريقى « التجريبى » ولكنه لا يكون ملائما كقانون علمى ولذلك يشار إلى التعميمات التى تنطوى عليها النظريات بوصفها قضايا – ويلاحظ أن بعض الكتاب يستخدمون هذا المصطلح كمرادف للفرض .

(٣) Ibid, p. 266.

السوقية الكلية لا تعتمد على شكل مزيج الأموال من حقوق الملكية والاقتراض ولكن تقدر هذه القيمة برسملة Capit alising صافي ربح التشغيل NOI المتوقع على أصول المشروع . ولقد عبر M – M عن هذا الرأي بالمعادلة التالية :

$$V = (S + D) = \frac{\bar{X}}{Ko} = \frac{NOI}{Ko}$$

حيث Ko يمثل المعدل الذي سيتم به الرسملة .

كما يمكن التعبير عن الرأي السابق بمعادلة أخرى لاشتقاق متوسط تكلفة الأموال Ko والذي يمثل معدل الإيرادات المتوقعة . وهذه المعادلة هى :

$$\frac{X}{S + D} = \frac{\bar{X}}{V} = Ko$$

فإذا عرفنا Kd كعائد متوقع على قروض المشروع ، Ke كعائد متوقع على حقوق الملكية فأن

$$\bar{X} = Ko\ V = K_e\ (S) + K_d\ (D)$$

ولما كانت $Ko = \frac{\bar{X}}{V}$

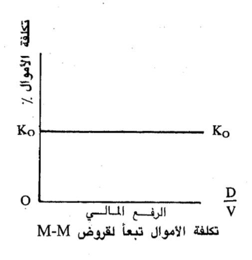
فإن

$$Ko = K_e\left(\frac{S}{S + D}\right) + kd\ \frac{D}{S + D}$$

والمعادلة الأخيرة تعبر عن Ko على أنها المتوسط المرجح لمعدلات العائد المتوقعة على حقوق الملكية وقروض المشروع . أو المتوسط المرجح لتكلفة الأموال .

وحيث أنه سبق تعريف تكلفة الأموال من قبل بأنها صافي دخل التشغيل NOI المتوقع مقسوما على القيمة السوقية الكلية للمشروع . وحيث أن M – M قد خلصا إلى أن القيمة السوقية الكلية للمشروع لا تتأثر بنسب المزج المالي فمعنى ذلك أن تكلفة الأموال تصبح غير مرتبطة بالهيكل المالي وتكون مساوية لمعدل رسملة حقوق الملكية الصافية .. . .

وأن دالة تكلفة الأموال كما يفترضها M – M من خلال هذه القضية الأولى تأخذ الشكل التالي والذي يتبين منه أن متوسط تكلفة الأموال ثابت ولا يتأثر بالرفع المالي .



تكلفة الأموال تبعاً لقروض M-M

تلك هي آراء M – M في القضية الأولى . ولكن قد يثور اعتراض قوامه لو أن مشروعان متشابهان في كل شيء ما عدا الهيكل المالى . وكانت قيمتها السوقية أو تكلفة أموالهما مختلفة .. فما هو الرأي عند M – M ؟

يرى M – M أنه لو وجد المشروعان المتشابهان في كل شـــيء عدا درجة الرفع المالي وكانت قيمتها السوقية أو تكلفة أموالهما مختلفة فان العملية التحويلية Swithing « Arbitrage Process » من خلال آثار عمل الرفع المالي الشخصي Personal Leverage ضد آثار عمل الرفـع المالي للمشروع Corporate Leverage ستبقى على توازن للسوق . وفيما يلي توضيح للعملية التحويلية في حل المشكلة السابق إثارتها :

نفترض أن مشروعين L يستخدم الرفع المالي ، U لا يستخدمه . وللمشروعان نفس صافي الدخل التشغيلي المتوقع $\bar{X}$ فإذا كانت القيمة السوقية للمشروعين غير متساوية ($V_u \# V_L$) فإن المستثمرين عند الوضع الحدى سيبيعون أسهمهم في المشروع الأعلى قيمة واقتراض أموال اضافية لحسابهم الشخصي والاستثمار في المشروع الأقل قيمة سوقية ليحصلوا على نفس العائد من الانفاق الاستثماري الأقل . وتستمر هذه العملية حتى يتساوى V_L مع V_u.

وبافتراض أن القيمة السوقية للمشروع L أكبر من المشروع U أي $V_L > V_u$ وأن مستثمرا يمتلك نسبة من أسهم المشروع L وأن الإيراد المتوقع لهذا المستثمر هو $\propto (\bar{X} - Kd\ D_L)$ من استثمار قدره

$$\propto S_L = \alpha\ (V_L - D_L)$$

اقتصاديات تمويل المشروع

وقضية الهيكل المالي الأمثل

ولكن بالعملية التحويلية يمكنه أن يحصل على ايراد مماثل من المشروع U بتكلفة أقل تعادل « Vu – Di » ∝

ويتم ذلك ببيع أسهمه في المشروع L والاقتراض لحسابه الشخصي D_L بحيث تصبح أسهمه المباعة مضافا إليها D_L مساوية لنسبة ملكيته في المشروع L ثم استثمار هذه القيمة الاجمالية في المشروع U والجدول التالي يشرح العملية التحويلية عندما تكون $V_L > V_u$

الخطـــوات	قيمة الاستثمار	العــــائد
I شراء نسبة من أسهم شركة U	$\propto S_L = \propto V_u$	$\propto \bar{X}$
II اقتراض $\propto D_L$ لحسابه الشخصي	$- \propto D_L$	$- \propto K_d D_L$
اجمالى الاستثمار	$\propto (V_u - D_L)$	$\propto (\bar{X} - K_d D_L)$
اجمالى العائد		

وعلى ذلك فان المستثمر الذي كان يمتلك $\propto S_L$، $\propto$ قبل العملية التحويلية أصبح يمتلك $\propto$ $(V_L - D_L)$ بعدها. وحيث أن $V_u > V_L$ فان استثماره في الشركة L يكون بتكلفة أعلى. واستثماره في شركة U يعطيه نفس الإيراد لشركة L ولكن بانفاق استثماري أقل يساوى $\propto (V_L - V_u)$ والنتيجة أن أسهم شركة L ان يواجهها طلب من المستثمرين لتملكها فالمستثمر الرشيد عند الوضع الحدي سيفضل تحويل ملكيته من L إلى U وهذا من شأنه زيادة الطلب على أسهم شركة U الأمر الذي يدفع بالقيمة السوقية لأسهمها نحو الزيادة. ومن ناحية أخرى يتقلص الطلب على أسهم شركة L ويزداد المعروض منها، وهذا يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية لأسهمها. ويستمر هذا الوضع تحركا لأعلى وأسفل حتى يحدث التوازن بين القيمتين وفي النهاية لا يكون للعملية التحويلية فائدة ونفع.

ونورد فيما يلي مثالاً توضيحيا للعملية التحويلية، فبفرض أن الشركتين L . U بياناتهما على النحو التالي:

البيان / الشركة	L	U
صافى الدخل المتوقع $\bar{X}$ ألف جنيه	١٠	١٠
حقوق ملكية S ألف جنيه	٦٠	١٠٠
قـــــروض D ألف جنيه	٥٠	—
القيمة السوقية V ألف جنيه	١١٠	١٠٠
تكلفة القروض Kd ألف جنيه	٪٦	

فإذا كان أحد المستثمرين يمتلك ١٠٪ من أسهم الشركة L. فالسؤال هنا هل يدفع الأمر الموضح هذا المستثمر إلى إجراء عملية التحويل ؟

من الواضح أن حجم الأموال المستثمرة لهذا المستثمر في شركة L

$= \propto S_L = \propto (V_L - D_L)$

= ٠,١٠ (١١٠ – ٥٠) = ٦٠٠٠ جنيه

ويكون العائد المتحصل من هذا الاستثمار

$= \propto (\bar{X} - k_d D_L)$

= ٠,١٠ [١٠ – (٠,٦ × ٥٠ ألف جنيه)]

= ٧٠٠ جنيه

والجدول التالي يوضح الاستثمار والعائد المتحصل عليه إذا ما قام هذا المستثمر بعملية التحويل ببيعه للأسهم التى يمتلكها في شركة L والاقتراض لحسابه الشخصي ثم شراء أسهم في شركة — U

الخطـــوات	قيمة الاستثمار	العائد
I شراء ١٠٪ من أسهم شركة U	$\propto Vu = \propto Su$ = ٠,١٠ × ١٠٠ ألف = ١٠٠٠ جنيه	$\propto \bar{X}$ = ١٠ × ١٠٠٠٠ = ١٠٠٠ جنيه
II افتراض D_L ∝ لحسابه الشخصى	– ٠,١٠ × ٥٠٠٠٠ جنيه = – ٥٠٠٠ جنيه	$\propto Kd D_L$ – = ٠,١٠ × ٠,٠٦ × ٥٠٠٠٠ = – ٣٠٠ جنيه
اجمالى الاستثمار اجمالى العائد	٥٠٠٠ جنيه	٧٠٠ جنيه

يتضح مما سبق أن العائد الصافي للمستثمر في حالة تملكه ١٠٪ من أسهم الشركة U هو نفس الـ ٧٠٠ جنيه التي كان يحصل عليها من استثماره ٦٠٠٠ جنيه في شركة L ولكن هنا في شركة U يستثمر فقط ٥٠٠٠ جنيه – وهذا يوضح أن المستثمر عن طريق العملية التحويلية يستطيع أن يحقق نفس العائد في ظل احتمالات المخاطرة نفسها ولكن بحجم أقل من الاستثمار.

ويمكن أن تتجه العملية التحويلية إلى الاتجاه المضاد إذا انعكس الوضع وأصبحت Vu أكبر من V_L أي عندما تكون قيمة المشروع U أكبر من قيمة المشروع L فيقوم المستثمر الذي يمتلك نسبة من أسهم المشروع U ببيع أسهمه وامتلاك نسبة مماثلة من أسهم L للحصول على نفس العائد ولكن باستثمار مبلغ أقل . والجدول التالى يشرح العملية التحويلية عندما تكون — $V_L > Vu$

الخطـــوات	قيمة الاستثمار	العـــائد
I شراء نسبة من أسهم شركة L II شراء نسبة من قروض شركة L	$\propto S_L . (V_L - D_L)$ $\propto D_L$	$\propto (\bar{X} - Kd D_L)$ $\propto Kd D_L$
اجمالى الاستثمار اجمالى العائد	$\propto (S_L , D_L) . \propto V_L$	$\propto \bar{X}$

من هنا إذا كانت $Vu < V_L$ فان المستثمر سوف لا يتدفع لتملك أسهم في الشركة U طالما انه يستطيع أن يحصل على نفس العائد بالعمليات الموضحة بالجدول السابق بصافي انفاق استثماري أقل قدره ∝ $(Vu - V_L)$. ولهذا سيحدث تقلص في الطلب على أسهم الشركة U فتنخفض قيمة أسهمها ويزداد الطلب على أسهم الشركة L فترتفع قيمة أسهمها وتستمر هذه العملية حتى تتساوى قيمة $Vu - V_L$ فيحدث التوازن في سوق رأس المال .

ونورد فيما يلي مثالاً توضيحيا للعملية التحويلية في الحالة العكسية $Vu < V_L$ فيفرض أن الشركتين U.L بياناتهما على النحو التالي :

البيان / الشركة	L	U
صافى الدخل المتوقع $\bar{X}$ الف جنيه	١٠	١٠
حقوق ملكية S الف جنيه	٤٠	١٠٠
قـــــروض D الف جنيه	٥٠	—
القيمة السوقية V الف جنيه	٩٠	١٠٠
تكلفة القروض Kd الف جنيه	٦٪	

وقضية الهيكل المالى الأمثل

فإذا كان أحد المستثمرين يمتلك ١٠٪ من أسهم شركة U فان العملية التحويلية تدفع هذا المستثمر للاستفادة من مزاياها كالآتى : —

١ - بيع أسهمه في شركة U بمبلغ $Vu.\propto Su. = \propto$ ١٠,٠ × ١٠٠ ألف جنيه = ١٠٠٠٠ جنيه والتى يحصل منها على عائد قدره $(\propto X) =$

٠,١٠ × ١٠٠٠٠ = ١٠٠٠ جنيه .

٢ - شراء حصة قدرها $\propto sl$ من أسهم الشركة L

$\propto (V^L\text{-}D^L) =$ ٠,١٠ (٩٠٠٠٠ − ٥٠٠٠٠) = ٤٠٠٠ جنيه

٣ - شراء حصة قدرها $D^L \propto$ من قروض الشركة L = ٠,١٠ × ٥٠٠٠٠ = ٥٠٠٠ جنيه

وبذلك يكون إجمالي استثماره في شركة L يعادل ٩٠٠٠ جنيه وهو أقل من المبلغ الذي كان يستثمره في شركة U بألف جنيه ولكنه يحصل على نفس الدخل وهو ١٠٠٠ جنيه والجدول التالي يوضح ذلك :

الخطـــوات	قيمة الاستثمار	العائـــد
I شراء حصة قدرها $S \propto$ من أسهم شركة L	$\propto (V_L - D_L) = \propto S_L$ = ٤٠٠٠ جنيه	$\propto (\bar{X} - Kd\ D_L)$ = ٧٠٠ جنيه
II شراء حصة قدرها $D \propto$ من قروض شركة L	$\propto D_L$ = ٥٠٠٠ جنيه	$\propto Kd\ D_L$ = ٣٠٠ جنيه
اجمالى الاستثمار	٩٠٠٠ جنيه	
اجمالى العائد		١٠٠٠ جنيه

يلاحظ مما سبق أن العائد المتوقع للمستثمر فى الحالتين يساوى ١٠٠٠ جنيه ولكنه يكون باستثمار مبلغ ١٠ آلاف جنيه فى شركة U ، ٩٠٠٠ جنيه فى شركة L . وهذا كفيل بتحول المستثمرين نحو المشروع L والانصراف عن المشروع U إلى أن يحدث توازن بين قيمة المشروعين فى سوق رأس المال .

وعلى أساس العملية التحويلية السابق شرحها استخلص M—M بالنسبة للقضية الأولى مايلى :

أن قيمة المشروع فى السوق أو تكلفة أمواله لا تتأثر بالرفع المالى . ولهذا فإن القرارات المالية الخاصة بالهيكل المالى تصبح غير ذات تأثير . فليس لها أى تأثير على تعظيم قيمة أسهم المشروع فى السوق وهذا يعنى عدم وجود هيكل مالى أمثل .

القضية الثانية : Proposition II :

من منطلق القضية الأولى يتجه M—M إلى تعريف تكلفة أموال الملكية ففى هذه القضية الثانية يمكن اشتقاق معادلة تكلفة أموال الملكية من تعريف M—M لمتوسط تكلفة الأموال .

فيمكن تعريف العائد المتوقع من أموال الملكية أو تكلفة هذه الأموال بأنها :

$$Ke = \frac{\bar{X} - kd\ D}{S}$$

وحيث أن

$$KO = \frac{\bar{X}}{V}$$

وV,Ko ثوابت فى المعادلة السابقة فإن

$$\bar{X} = Ko\ V = Ko\ (S + D)$$

وبالتعويض من المعادلة السابقة فى المعادلة الأولى نحصل على

$$Ke = \frac{Ko\ (S + D) - Kd\ D}{S}$$

$$X = \frac{Ko\ S + Ko\ D - Kd\ D}{S}$$

$$= Ko + (Ko - Kd)\ \frac{D}{S}$$

والمعادلة الأخيرة تعنى أن أى مشروع عند مستوى معين من فئة الخطر تكون تكلفة أموال ملكية Ke مساوية للمتوسط الثابت لتكلفة الأموال بالإضافة إلى علاوة

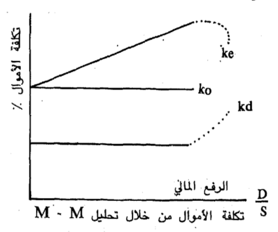
Premium للخطر المالى والتى تساوى

$$(Ko - Kd) \frac{D}{S}$$

وتكلفة أموال الملكية Ke تمثل دالة خطية Linear Function للرفع المالى تقاس بالمقدار $\frac{D}{S}$ لهذا فإن الرفع المالى سيؤدى إلى زيادة ايرادات حملة الأسهم ولكنه سيزيد فى نفس الوقت من تكلفة أموال الملكية وهذه الزيادة الأخيرة سوف تلغى الفوائد الناتجة من الرفع المالى . وعلى ذلك لا تتأثر القيمة السوقية للمشروع .

ومن الملاحظ أن M—M يفترضا أن KOتظل ثابتة بينما وجهة النظر التقليدية والأكثر انتشارا تقول بأن Ko هى دالة للرفع المالى ، وهذه الملاحظة قد تثير النقد ضد تحليل M—M ذلك أنهما يتجهان إلى القول بأن ko لا ترتفع حتى ولو كان هناك استخدام للرفع المالى فى أقصى درجاته . فهذا الرأى يمكن أن يكون صحيحاً إذا ظلت تكلفة الافتراض ثابتة لأى درجة من درجات الرفع المالى . لكن الواقع العملى يؤكد أن Kd تريد إذا زادت القروض عن حد معين .

الا أن M—M يؤكد أنه حتى لوزادت تكلفة القروض Kd فإن المتوسط المرجح لتكلفة الاموال Koسيظل ثابتا . وقد أثبتا أنه عندما ما تزيد Kd فإن Keستزيد بمعدل متناقص حتى تتلاشى[1] . ويتضح ذلك من الشكل التالى :



تكلفة الأموال من خلال تحليل M - M

ويستكمل M—M تفسيرهما بأن العملية التحويلية ستبدأ آثارها إذا ما زادت kd وأن بعض المستثمرين سيتحولون للبحث عن المخاطرة بعد أن كانوا يتجنبونها من قبل[2] .

إن هذا الرأى الأخير بأن الذين كانوا يتجنبون المخاطرة يصبحون باحثين عنها فى ظروف الرفع المالى الكبيرة لا يبدو منطقيا . ومما لا شك فيه أن المشروع الذى يستخدم رفع مالى بدرجة كبيرة يتعرض للمخاطرة بنسبة كبيرة لزيادة احتمالات عدم القدرة على الوفاء بالديون والافلاس تبعا لذلك . لهذا هناك احتمال ضعيف أن تباع أسهم الشركات ذات الرفع المالى الكبير بسعر أعلى من أسهم الشركات التى لا تستخدم الرفع المالى أو تستخدمه فى نطاق معقول . وهذا يعنى أن تكلفة أموال الملكية Ke لا يمكن أن تنخفض بزيادة الرفع المالى .

ومن الواضح أن M—M وقفا على أرض ضعيفة فى الدفاع عن موقفهما من قضية زيادة درجة الرفع المالى لأقصى درجاته ، وهو الأمر الذى يحثنا على إعادة تقييم تحليل M—M وفروضه .

الانتقادات الموجهة لتحليل M—M وفروضه :

إن العملية التحويلية Arbitrage Process هى جوهر تحليل M—M وهى القاعدة السلوكية لآرائهما . ويكمن القصور فى تحليلهما أساسا فى فرض وجود سوق كاملة لرأس المال تعمل من خلاله العملية التحويلية . إذ أن هذه العملية مآلها الفشل نتيجة لوجود بعض القصور فى سوق رأس المال الذى سيدفع إلى زيادة الاختلاف فى القيمة السوقية للمشروعات التى تسخدم الرفع المالى والتى لا تستخدمه . كما ستفشل العملية التحويلية فى احداث التوازن فى هذا السوق للأسباب التالية :

١ ـ أن الفرض القائل بأن المشروعات والأفراد يمكنهم الاقتراض أو الاقراض بنفس معدل الفائدة ، هو فرض بعيد عن الواقع . فنظرا لأن المشروعات تمتلك حجما معينا من الأصول الثابتة فإنها تتمتع بدرجة ثقة أكبر من



(1) Ibid,

(2) J.C. Van Horne, Financial Management and Policy, New Delhi, Prentic Hall of India Private Limited, 1973, P. 216.

التى يتمتع بها الأفراد . الأمر الذى ينعكس فى حصولها على قروض بشروط أفضل من الشروط التى يخضع لها الأفراد . فإذا كانت تكلفة الاقتراض التى يتحمل بها المستثمر أعلى من التكلفة التى يتحملها المشروع فلن تتحقق عملية المساواة أو التوازن :

ففى المثال التوضيحى قبل الأخير إذا كانت تكلفة القروض التى تتحملها المشروعات أقل من التى يدفعها المستثمرون فإن VL يجب أن تكون أكبر من Vu حتى يتساوى العائد الإجمالى لهما . فمثلا إذا تمكن المستثمر من الاقتراض بمعدل فائدة ٩٪ فإن إيراداته بعد العملية التحويلية ستصبح ٥٥٠ جنيه . وعلى ذلك فإنه ليس من الحتمى أن تؤدى ظروف السوق إلى التساوى بين Vu,VL .

٢ ـ أنه من الخطأ افتراض أن الرفع المالى الشخصى يحل بالكامل محل الرفع المالى للشركات حيث أن وجود مسئولية محدودة للمشروعات بعكس المسئولية غير المحدودة للأفراد تضع كل منها فى منزلة مختلفة على الآخر فى سوق رأس المال . وإذا أفلس أحد المشروعات المستخدمة للرفع المالى فإن الخسارة على كل مستثمر بمقدار حصته فى المشروع .

أما إذا استخدم أحد المستثمرين الرفع المالى الشخصى فنجده لا يخسر فقط حصته وإنما عليه أيضا سداد القرض ففى المثال السابق الإشارة إليه إذا أبقى المستثمر على استثماره فى الشركة L تكون خسارته فى حالة الإفلاس ٦٠٠٠ جنيه . ولكنه إذا ارتبط بالعملية التحويلية وساهم فى الشركة U فسيكون معرضا لخسارة استثماره الاساسى وقدره (٥٠٠٠) جنيه كذلك سيكون مسئولا عن سداد قيمة القرض الشخصى وقدره (٥٠٠٠) . ولذلك سيكون اكثر خطورة خلق رفع مالى شخصى فى مشروعات لا تستخدم الرفع المالى عن الاستثمار المباشر فى مشروعات تستخدم مثل هذا الرفع .

٣ ـ أن وجود تكاليف لعمليات بيع وشراء الأوراق المالية يتعارض ونتائج العملية التحويلية فنظرا لما تتطلبه هذه العمليات فى الواقع العملى من تكاليف ومصروفات يكون من الضرورى ، استثمار مبالغ أكبر للحصول على نفس العائد . ونتيجة لذلك تكون القيمة السوقية للمشروع المستخدم للرفع المالى أكبر .

٤ ـ تحول القيود الموجودة بالشركات دون سريان العملية التحويلية . وفى هذا الصدد يشير Durand إلى أن احلال الرفع المالى الشخصى من قبل بعض المستثمرين محل الرفع المالى للشركة أمرا غير مسموح به فى الحياة العملية . الأمر الذى يخلخل ركنا هاما من اركان تحليل M—M[1] .

٥ ـ ان إدخال الضرائب على الدخل فى الاعتبار سوف يسقط نتائج تحليل M—M حيث أن الفوائد التى يدفعها المشروع على اقتراضه تعتبر عادة من المصروفات التشغيلية الواجبة الخصم من وعاء ضريبة أرباحه . معنى ذلك أن تكلفة الاقتراض بالنسبة للمشروع تكون أقل من معدل الفائدة المتعاقد عليه . فوجود الفوائد يمنح المشروع ميزة ضريبية تعود بإيرادات أكثر على الملاك والمقرضين .

ولتوضيح ذلك نفترض X = ١٠ الاف جنيه ، Kd = ٦٪ ، DL = ٢٠ الف جنيه وسعر الضريبة على الدخل ٥٠٪ . نتيجة لذلك سيكون لدى المشروع U الذى لا يستخدم الرفع المالى = ١٠٠٠٠ (١ ـ ٥٠٪) = ٥٠٠٠ جنيه توزع على حملة الأسهم أما المشروع L الذى يستخدم الرفع المالى فسيدفع ٤٤٠٠ جنيه كضرائب مما يتيح له توزيع مبلغ ٥٦٠٠ على المساهمين والمقرضين . وبالتالى فإن الإيراد الاجمالى لكل من حملة الاسهم والمقرضين يكون أكبر فى حالة المشروع الذى يستخدم الرفع المالى . ولذلك فإن القيمة السوقية لهذا المشروع تتجه فى الغالب نحو الارتفاع عن المشروع الذى لا يستخدم الرفع المالى .

قيمة وتكلفة اموال المشروع وضـــرائب الدخـــل :

يشير النقد الأخير لفروض M—M بعدم صحة ثبات قيمة وتكلفة أموال المشروع مع تغير درجة الرفع المالى إذا فرضت ضرائب على دخل الشركات وهذا ما حدا بـM—M إلى مراجعة تحليلها حيث لاحظا زيادة قيمة المشروع أو انخفاض تكلفة الأموال بالتغير فى درجة الرفع

(1) D. Durand, op Cit.

المالى نتيجة للسماح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة[1] .

فمع ادخال ضرائب الشركات فى التحليل تصبح أرباح المشروع :

$$\bar{X}^t = \bar{X} - t(\bar{X} - Kd\,D)$$
$$= (1 - t)\bar{X} + t\,Kd\,D$$

حيث $\bar{X}t$ هى الايرادات بعد الضريبة ، tمعدل الضريبة على دخل الشركات ويلاحظ أن الكمية $\bar{X}(1-t)$ تمثل أرباح المساهمين عندما لا يستخدم المشروع الرفع المالى أى $Kd\,D$ = صفر . ولكن سترتفع ايرادات ملاك ومقرضى المشروع الذى يستخدم الرفع المالى بالقيمة $t\,Kd\,D$. وهذا الاختلاف فى الايرادات بالنسبة للملاك والدائنين فى المشروعات المستخدمة للرفع المالى وغير المستخدمة له يؤدى إلى زيادة قيمة المشروعات الأولى عن الثانية بفرض تماثل هذه المشروعات فى كل شىء عدا الهيكل المالى وبافتراض توافر ظروف السوق الكامل لرأس المال .

وايرادات المشروع بعد الضريبة $\bar{X}t$ تأتى عادة من مصدرين : مصدر غير مؤكد Uncertain وقدره $(1-t)$ $\bar{X}$ وآخر مؤكد Certain يمثله الوفر الضريبى وقدره $tkdD$.

ولتحديد قيمة المشروع الذى يستخدم الرفع المالى يتعين رسملة التدفق غير المؤكد $\bar{X}(1-t)$ بالمعدل Kou أو Ke (حيث يساويه) وهو معدل الرسملة بعد الضرائب لصافى دخل المساهمين بالإضافة إلى خصم القيمة المؤكدة tKdD بالمعدل الاقل Kd . وتعبر المعادلة التالية عن قيمة الشركة L التى تستخدم الرفع المالى :

$$V_L = \frac{(1-t)X}{Kou} + \frac{tkdD}{kd}$$

أما الشركة التى لا تستخدم الرفع المالى U فإن قيمتها تكون :

$$Vu = \frac{(1-t)\bar{X}}{Kou}$$

كما يمكن التعبير عن قيمة الشركة L التى تستخدم الرفع المالى بالمعادلة التالية :

$$V_L = vu + \frac{t\ Kd\ D}{kd}\ vu + tD$$

والمعادلة الأخيرة تشير إلى أن القيمة السوقية للمشروعL عندما يخضع للضريبة على أرباحه تعادل القيمة السوقية للمشروع U والذى يماثله فى نفس درجة المخاطرة بالاضافة إلى القيمة الحالية tD المخصومة للوفر الضريبى الناشىء من اعتبار فائدة القروض من الأعباء الواجبة الخصم للأغراض الضريبية[1] .

ويمكن إعادة كتابة المعادلة الأخيرة فى الصيغة التالية :

$$V_L = Vu + td$$

وبقسمة طرفى المعادلة على V_L

$$\frac{V}{V_L} = \frac{Vu}{V_L} + \frac{td}{V_L}$$

وبوضع

$$\lambda = \frac{D}{V}$$

---

(1) Modjgliani and Miller, (Corporation Income Taxes and the cost of capital : A correction, American Economi Review, Vol. 53. June 1963, pp. 433 – 443.

(١) نعرض فيما يلى مثالا توضيحيا لحساب القيمة السوقية للمشروعين L , U بفرض تماثلهما فى كافة الجوانب إلا فى درجة الرفع المالى حيث يوظف المشروع L قرضا بـ ٣٠٠ الف جنيه بفائدة ٦٪ بينما المشروع الآخر Uلا يوظف أية قروض . ويحقق كلا المشروعين ربحا قدره ١٢٠ الف جنيه قبل الضريبة وان Ke= ١٠٪ وسعر الضريبة ٦٠٪ وعلى ذلك تكون قيمة المشروع U هى (٤٨٠ الف جنيه) حيث

$$Vu = \frac{(1-t)X}{Kou} = \frac{(1-t)X}{Ke}$$

وقيمة المشروع L هى (٦٦٠ الف جنيه) حيث $V_L = Vu + td$

$$V_L = \frac{Vu}{1 - t\lambda}$$

وهذه المعادلة الأخيرة تشير إلى أن قيمة المشروع تصل إلى أقصاها عندما تكون $t > o$ ، $\lambda = 1$ ونظريا فإن قيمة الأسهم تصبح مساوية للصفر عند هذه النقطة كما أن ـ هذه المعادلة تعتبر بمثابة المفتاح المستخدم لتحديد تكلفة أموال المشروع L الذى يستخدم الرفع المالى وتكلفة أموال الملكية به مع أخذ الضرائب فى الاعتبار . فيمكن حساب تكلفة الأموال بعد الضرائب كما يلى :

$$K\sigma = \frac{Xt}{V} = \frac{(1 - t)\,\bar{X}}{V} + \frac{tkdD}{V}$$

$$= \frac{(1 - t)\,\bar{X}}{V} + tkd\,\lambda$$

حيث $\frac{D}{V} = \lambda$

ومن العلاقات السابقة تكون

$$Ko = \frac{(1 - t)\,\bar{X}}{vu}\,(1 - t) + tkd\,\lambda$$

والنسبة $\frac{(1 - t)\,\bar{X}}{Vu}$ هى ببساطة معدل العائد المتوقع

Expected rate of return أو تكلفة أموال المشروع U الذى لا يستخدم الرفع المالى Kou التى لا تتوقف على الرفع المالى ، ويمكن اشتقاق تكلفة أموال المشروع الذى يستخدم الرفع المالى Ko من المعادلة الأخيرة :

$$Ko = Kou\,(1 - t\lambda) + tkd\lambda$$

$$= Kou - Kout\,\lambda + tkd\lambda$$

$$= Kou - t\,(Kou - Kd)\,\lambda$$

ويلاحظ من هذه المعادلة أن كلا من Kou ، مستقلان عن الرفع المالى وبافتراض ثبات قيمة Kd فإن تكلفة

$$L = \frac{Vu}{V_L} + t\,\lambda$$

الأموال بعد الضرائب Ko ستنخفض إلى أدنى حد ممكن عندما تكون :

$$\lambda = \frac{D}{V} = L$$

ويتضح ذلك ايضا من الشكل التالى :

تكلفة الأموال

K_o

kd

الرفع المالي

$\frac{D}{V}$

دالة تكلفة الأموال بعد الضريبة تبعاً لقروض M - M

وهكذا اتجه M—M فى تصحيحهما للآراء السابقة إلى القول بأنه بسبب السماح بخصم الفوائد للأغراض الضريبية يتمكن المشروع من تخفيض تكلفة أمواله وباستمرار مع زيادة درجة الرفع المالى وبالتالى فإنه لتحقيق هيكل مالى امثل يجب على المشروع توظيف أكبر قدر ممكن من القروض . ولكن الممارسة العملية تعتبر مخالفة لهذا الرأى النظرى إلى حد كبير . وذلك أنه فى الحياة العملية لا تتجه المشروعات إلى توظيف قدر كبير جداً من القروض ، ولأن المقرضين يحجمون عن اقراض المشروعات ذات الدرجة العالية من الرفع المالى لمخاطر الإفلاس مثلا .

وأن Kd من الممكن أن ترتفع مع زيادة الرفع المالى . كذلك فإن Ko بعد وصولها إلى ادنى حد لها تبدأ فى الارتفاع مع زيادة هذا الرفع . وعلى ذلك يقترح M—M أن يعمل المشروع على التوصل إلى معدل مديونية لا يتعدى الحدود المقررة بواسطة المقرضين وفى رأينا أن هذا الرأى يقرب مفاهيم M—M إلى مفهوم المدخل التقليدى بعد أن كانا يعارضاه فى تحليلهما الأول حيث يعتبر رأيهما اعترافا غير مباشر بأن تكلفة الأموال ترتفع بزيادة الرفع المالى بعد حد معين للاقراض .

المبحث الثانى

نحو بناء نظرى عام للهيكل المالى

لقد شاب تأثير الرفع المالى على تكلفة الأموال بعض الغموض ازاء الأراء المتعارضة والمتضاربة حوله وبالتالى حول مدى وجود الهيكل المالى الأمثل ولقد تمخض التحليل السابق حول هذه القضية عن النتائج التالية :

أولا : بالنسبة لمدخل صافى الدخل N I ، يمكن للمشروع تعظيم قيمته السوقية من جهة أو تخفيض متوسط تكلفة الأموال الكلية من جهة أخرى بزيادة نسبة القروض فى الهيكل المالى تحت ظروف التشغيل المذكورة ـ حيث تزداد القيمة الكلية للمشروع باضطراد مع زيادة نسبة الرفع المالى بينما يستمر متوسط تكلفة الأموال فى الانخفاض المضطرد ـ ويتواجد الهيكل المالى الأمثل عند النقطة التى يتعاظم عندها قيمة المشروع وتقبل عندها تكلفة الأموال إلى ادنى حد ممكن . ويكون ذلك عندما يمول المشروع بالكامل من خلال الاقتراض أو كلما كان ذلك ممكنا .

وفى رأينا ـ أن الهيكل المالى الأمثل عند هذه النقطة يمثل حالة نظرية يصعب إن لم يكن مستحيلا تواجدها فى الحياة العملية ـ بالإضافة إلى أن هذا المدخل يهمل أثر الخطر المالى المصاحب للرفع المالى وتزايده المضطرد مع الزيادة فى درجة هذا الرفع ـ ومن هنا لا يمكن قبول مفهوم هذا المدخل على نحو كامل .

ثانيا : بالنسبة لمدخل صافى الدخل التشغيلى NOI والذى تتماثل فروضه ونتائجه مع فروض تحليل M – M فإن القيمة السوقية للمشروع لا تتأثر بالتغيرات فى الهيكل المالى . وإنما تأتى هذه القيمة ككل متكامل . وطالما كان متوسط تكلفة الأموال ثابتا عند كافة التركيبات المختلفة للهيكل المالى ، فإنه لا وجود للهيكل المالى الأمثل .

وفى رأينا ـ أنه مهما كانت سلامة ومنطق التحليل الذى يقوم عليه هذا المدخل وأراء M – M فإن هذا وذاك قد وقفا على أرضية متهاوية فى الدفاع عن نتائج هذا التحليل . ويرجع ذلك للفروض غير الواقعية التى قام عليها التحليل مثل فرض السوق الكاملة لرأس المال . وبمواجهة تلك النتائج بالواقع العملى تساقطت نتائج هذا الاتجاه . فادخال الضرائب على الشركات أسقط نتائج M – M بثبات قيمة المشروع وتكلفة أمواله مع تغير درجة الرفع المالى .

ثالثا : وهناك المدخل التقليدى الذى يتركز مفهومه فى أن القيمة السوقية للمشروع يمكن أن تزداد وكذلك يمكن تخفيض متوسط التكلفة الكلية للاموال بتحديد المزيج المناسب من أموال الاقتراض والملكية فطالما استخدم الرفع المالى عند حد معقول أمكن تخفيض تكلفة الأموال ـ فإذا ما تجاوز المشروع هذه الدرجة فسوف تزداد هذه التكلفة باضطراد . ولهذا يوجد هيكل مالى أمثل عندما تكون قيمة المشروع أكبر ما يمكن وتكلفة الأموال أقل ما يمكن .

والملاحظ أن هذا المدخل يعتبر أكثر واقعية من المداخل الأخرى . ولقد تدعم المضمون العملى لهذا المدخل بالآراء التصحيحية التى قدمها M – M ومفادها أنه بسبب السماح بخصم الفوائد للأغراض الضريبية يتمكن المشروع من تخفيض تكلفة أمواله باستمرار مع زيادة درجة الرفع المالى . وعلى ذلك فإنه لتحقيق هيكل مالى أمثل ـ وهذا اعتراف واضح بوجوده ـ يجب على المشروع توظيف أكبر قدر ممكن من القروض . ويستطرد M – M ولكن الممارسة العملية تعتبر مخالفة لهذا الرأى النظرى إلى حد كبير . حيث لا تتجه المشروعات إلى توظيف قدر كبير جداً من القروض ـ لأن المقرضين يحجمون عن اقراض المشروعات ذات الدرجة العالية من الرفع المالى لمخاطر الافلاس مثلا . كما أنه من الممكن أن ترتفع تكلفة الاقتراض K d مع زيادة الرفع المالى . هذا بالإضافة إلى أن K O بعد وصولها إلى أدنى حد لها ستبدأ فى الارتفاع مع زيادة هذا الرفع .

وازاء ذلك أوصى M – M المشروع بالعمل على التوصل إلى معدل مديونية لا يتعدى الحدود المقررة بواسطة المقرضين . ولكنهما لم يقترحا محددات الهيكل المالى الذى يحقق ذلك . وسوف نعرض من جانبنا لأهم هذه المحددات والمتطلبات بغية الوصول إلى الهيكل المالى المناسب .

وقضية الهيكل المالى الأمثل

كيف يتحقق الهيكل المالى المناسب

يجب على المشروع تحديد الهيكل المالى المناسب الذى يعمل على تعظيم قيمة هذا المشروع . ويتم ذلك فقط عندما يتحقق التوازن بين كل العوامل المؤثرة فى الهيكل المالى بطريقة مناسبة . والتخطيط السليم للهيكل المالى هو الذى يأخذ فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم حيث أنهم الملاك الحقيقيين للمشروع . وهو الذى يضفى - أيضاً - قدراً من الاهتمام لمصالح الجماعات الأخرى مثل الموظفين والعملاء والدائنين والمجتمع والحكومة لذلك يجب أن يتسم الهيكل المالى المناسب بالسمات الآتية :-

١ - **الربحية** Profitability ، فيجب أن يعود الهيكل المالى للشركة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالى مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة .

٢ - **القدرة على الوفاء بالدين** : Solvency ، فيجب ألا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذى يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات هذا الاقتراض . وفى نفس الوقت يجنب الملاك (حملة الأسهم) أى مخاطر مالية اضافية .

٣ - **المرونة** : Flexibility ، بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالى للمشروع بالجمود . وإنما يتعين تميزه بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال (أموال الملكية والاقتراض بأنواعها) تبعاً للتغيرات الرئيسية فى الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة .

٤ - **الرقابة** Control ، يجب أن يتضمن الهيكل المالى أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة وتعتبر المتطلبات السابقة هى السمات العامة للهيكل المالى المناسب وقد تعكس الصفات الخاصة للشركة بعض الملامح الإضافية المحددة . مثال ذلك قد تعطى شركة ما أهمية أكبر للمرونة عن الرقابة بينما تهتم شركة أخرى بالقدرة على الوفاء بالدين أكثر من أى متطلبات أخرى بل أكثر من ذلك فأنه قد تتغير الأهمية النسبية لهذه المتطلبات مع تغير الظروف . لذلك يجب أن يكون الهيكل المالى للشركة قابلاً للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة .

محددات الهيكل المالى (١)

يجب تخطيط الهيكل المالى للمشروع من وقت تأسيسه . كما يجب تصميمه فى البداية بمنتهى الحذر . وعلى إدارة المشروع أن توضح أهدافه حتى يمكن أن تتخذ القرارات المالية على ضوئها . لذلك فإن قرار تكوين الهيكل المالى هو قرار مستمر ، ويجب أن يعاد النظر فيه كلما احتاج المشروع تمويلا إضافيا أو توافرت لديه أموال كبيرة نسبيا .

ونعرض فيما يلى - وباختصار - لأهم العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند اتخاذ قرار بتكوين الهيكل المالى حتى يأتى مناسبا :

١ - الرفع المالى وأثره على ربح السهم .
٢ - الملاءمة .
٣ - تكلفة الأموال .
٤ - مقدرة التدفق النقدى للشركة .
٥ - المرونة .
٦ - نمو واستقرار المبيعات .
٧ - حجم الشركة .

(١) يعتمد كتابة هذا الجزء على الكتابات التالية :

- جميل أحمد توفيق ، محمد صالح الحناوى ، الادارة المالية : أساسيات وتطبيقات ، الاسكندرية : دار الجامعات العربية ، ١٩٨٠ ص ٤١٧ - ٤٢١ .
- سمير محمد عبد العزيز ، الادارة المالية واقتصادياتها ، مدخل فى التحليل واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، نظرية الرفع المالى ودورها فى تحقيق الهيكل المالى الامثل للمشروع ، مرجع سابق .
- I. M. Pardey, OP.cit, pp. 258 – 274 .
- R. L. T ohnson, Financicl Decision Making, California : Goodyear Publising Co. Inc., 1973, p. 2I6
- J.J. Douglas, " Financial Planning for Corporate Growth ", Business Economics, Vol.1, Spring 1966, pp. 28 – 32.
- G. Donaldson, " New Framework for Corporete Dept Plicy " Harvard Business Review, Vol. 40 Nov – Dec. 1952, pp. 112 – 131.

اولا : ـ اثر الرفع المالى على ربح السهم : ـ Leverage Effect on EPS

ناقشنا بالتفصيل فى دراسة سابقة آثار الرفع المالى على عائد حملة الاسهم والمخاطرة إلا أننا سنركز هنا على بعض النتائج . فمن المعروف أن استخدام المصادر المالية ثابتة التكلفة مثل القروض والأسهم الممتازة لتمويل أصول المشروع يمثل نوعا من الرفع المالى أو المتاجرة بالملكية .

فإذا كانت الأصول الممولة باستخدام القرض تدر عائدا أكبر من تكلفة القرض ، فسوف يزداد ربح السهم دون زيادة استثمار الملاك ويزداد أيضاً ربح السهم العادى عندما تستخدم الأسهم الممتازة فى تمويل حيازة الأصول . ولكن تأثير الرفع المالى يكون أكبر فى حالة القرض للأسباب الآتية :

١ ـ تكلفة القرض عادة تكون اقل من تكلفة الأسهم الممتازة .

٢ ـ الفائدة المدفوعة على القرض تعتبر من الأعباء التى يجوز خصمها من وعاء الربح الخاضع للضريبة ، بعكس الأسهم الممتازة التى تعتبر أعباؤها على المشروع توزيعا للربح وليست تكليفا عليه . لهذا لا تخصم من وعاء الربح الخاضع للضريبة .

ولذلك يعتبر الرفع المالى أحد الاعتبارات الهامة فى تخطيط الهيكل المالى للشركة وذلك لتأثيره على ربح السهم . وقد تستطيع الشركات ذات العائد المرتفع قبل الفائدة والضرائب EBIT أن تحقق استخدام مربح للرفع المالى لزيادة العائد على ملكية حملة الأسهم .

ومن الواضح أنه تحت الظروف غير الملائمة عندما يكون معدل العائد على مجموع الأصول أقل من تكلفة القرض أو الأسهم الممتازة ، فإن ربح السهم العادى سوف يتجه إلى الهبوط مع ارتفاع درجة الرفع المالى .

لذلك يعتبر تحليل السهم EPS والأرباح قبل الفائدة والضرائب EBIT واحدا من أهم العوامل فى تكوين الهيكل المالى المناسب للمشروع . ويتم ذلك بدراسة التقلبات المحتملة فى EBIT وتحليل تأثيرها على ربح السهم فى ظل الخطط المالية المختلفة . فإذا كانت احتمالات الحصول على معدل عائد على أصول المشروع أكبر من تكلفة القروض فيمكن للمشروع أن يستخدم الاقتراض فى تكوين هيكله لزيادة ربح السهم العادى . وهذا قد يؤدى إلى تأثير مرغوب فيه على قيمة هذا السهم السوقية . وبالعكس إذا كانت احتمالات الحصول على معدل عائد على أصول المشروع أقل من تكلفة الاقتراض ، فيجب على المشروع أن يتوقف عن استخدام هذا النوع من التمويل .

ثانيا ـ الملاءمة Convenience

بمعنى أن تكون أنواع الأموال التى يحصل عليها المشروع مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة ومتمشية مع طبيعتها . وكقاعدة عامة ينبغى تمويل الأصول الدائمة « الأصول الثابتة والأصول المتداولة الدائمة كالحد الأدنى للمخزون والنقدية » عن طريق القروض طويلة الأجل وأموال الملكية ويرجع ذلك إلى فكرة أن الأصول الثابتة تستمر فى تقديم خدماتها لفترة زمنية طويلة وببيع هذه الخدمات يحصل المشروع على تدفق نقدى داخل يتضمن استرداد جزء من قيمة الأموال المستثمرة فى هذه الأصول الثابتة والتى تعرف بالاستهلاك Depreciation ومعنى هذا أن استرداد الأموال المستثمرة فى هذا الشكل من الأصول تأخذ فترة زمنية طويلة نسبيا . وبالتالى لا يكون من الحكمة أن يتعهد المشروع لمن يقوم بتمويل هذه الأصول بسداد ما اقرضه بمعدل أسرع من معدل الحصول على التدفقات النقدية المتولدة منها وإلا قد يترتب على ذلك مشاكل خاصة بالسيولة ومن ناحية أخرى فإن استخدام القروض طويلة الأجل وأموال الملكية لتمويل الأصول المتداولة قد يكون له تأثير سلبى على ربحية المشروع . وتفسير ذلك أنه بانتهاء النشاط الموسمى تأخذ أرصدة المخزون السلعى والذمم فى الانخفاض ويرتفع رصيد النقدية ويكون لدى المشروع القدرة على سداد القروض . فإذا كانت هذه القروض من النوع طويل الأجل فإن المشروع سيستمر فى دفع الفائدة عليها على الرغم من وجود أموال عاطلة فى البنك ولا شك أن هذا الوضع يؤدى إلى تخفيض أرباح المشروع . وقد يرد على ذلك بأنه فى إمكان المشروع بما لديه من فائض فى النقدية سداد القرض طويل الأجل .

وبالتالى لا تصبح هناك مشكلة حقيقة فقد يكون فى إمكان المنشأة سداد هذا القرض ، ولكن ما هو الوضع لو لم تتمكن فى الموسم التالى من الحصول على قرض آخر طويل الأجل لتمويل حاجاتها الموسمية ، أضف إلى ذلك

وقضية الهيكل المالى الأمثل

التكاليف المرتفعة التى يتطلبها اقتراض أموال جديدة طويلة الأجل والتى ستكرر مع كل نشاط موسمى .

وما يقال عن عدم ملائمة القروض طويلة الاجل لتمويل الأصول المتداولة يصبح صحيحا بالنسبة لأموال الملكية فلو قامت المنشأة بتمويل الأصول المتداولة بواسطة أموال الملكية فانها ستواجه نفس المشكلة وستمثل النقدية العاطلة بعد انتهاء النشاط الموسمى استثمارا غير مربح بالمرة لأموال الملكية .

وعلى هذا فأنه لتحقيق الهيكل المالى المناسب يتعين تمويل الأصول المتداولة (المؤقتة) عن طريق الاقتراض قصير الأجل ، والأصول الثابتة والدائمة عن طريق الاقتراض طويل الأجل وأموال الملكية .

ثالثا ـ تكلفة الأموال Cost of Capital

إن تكلفة مصدر تمويلى هى أقل عائد ممكن يتوقعه أصحاب هذا المصدر ويتوقف العائد المتوقع على درجة المخاطر التى يفترضها هؤلاء . فيفترض حملة الأسهم درجة من المخاطر أعلى من أصحاب القرض ذلك أنه فى حالة الاقتراض فإن الفائدة المستحقة لهم ثابتة المقدار والشركة ملتزمة قانونا بدفعها سواء حققت أرباحا أم لا . ولكن بالنسبة لحملة الأسهم ، فإن العائد على السهم غير ثابت القيمة ولا يوجد أى التزام على الادارة بتقرير توزيعات حتى إذا حققت الشركة أرباحا . كذلك فإن أصحاب القرض يمكنهم استعادة أموالهم فى خلال مدة محددة بينما لا يمكن لأصحاب الأسهم فى حالة عدم السماح بتداول هذه الأسهم أو التنازل عنها ـ استعادة رؤوس أموالهم إلا فى حالة واحدة فقط هى تصفية الشركة . وهذا يقودنا إلى استنتاج أن القرض كمصدر للأموال يعتبر أرخص من الملكية . ومن الجدير بالذكر أن السماح بخصم أعباء الفوائد من وعاء الربح الخاضع للضريبة يخفض أيضاً من تكلفة الاقتراض من وجهة نظر المشروع . كذلك فإن الأسهم الممتازة كمصدر للأموال تعتبر أرخص من الأسهم العادية ولكنها ليست أرخص من القروض . ولكن معيار تكلفة الأموال لا يأخذ فى الاعتبار القضية بالكامل فهو يتجاهل المخاطر والتأثير على قيمة وتكلفة أموال الملكية . فيجب أن يتم تقييم التأثير لقرار التمويل على التكلفة الكلية للأموال ويجب أن يعمل المعيار على تقليل التكلفة الكلية للأموال إلى أدنى ما يمكن او تعظيم قيمة المنشأة لأقصى ما يمكن . ومن هنا نقول انه لا يمكن للشركة أن تستمر فى تقليل التكلفة الكلية للأموال باستخدام المزيد من القروض فزيادة القروض تؤدى إلى زيادة المخاطرة المالية للدائنين وحملة الأسهم . ونتيجة لذلك فعندما تزداد درجة الرفع المالى ، تزداد مخاطر الدائنين ويطلبون سعر فائدة مرتفع ولا يقبلون على منح أى قرض للشركة طالما أن القروض وصلت إلى مستوى معين . كذلك تؤدى زيادة الاقتراض إلى جعل مركز حملة الأسهم أكثر خطورة مما يؤدى إلى التأثير المتزايد على تكلفة الملكية . وهذا يتطلب وجود مزيج مناسب بين أموال الاقتراض وأموال الملكية ، وهذا يؤدى إلى تقليل التكلفة المتوسطة للأموال إلى أقل ما يمكن وزيادة القيمة السوقية للسهم إلى أعلى ما يمكن . وفى الحياة العملية يوجد مدى لنسبة أموال الاقتراض إلى الملكية Dept/equity Ratio والذى من خلاله تكون تكلفة الأموال أقل ما يمكن أو القيمة السوقية للسهم أعلى ما يمكن .

أما تكلفة أموال الملكية فتتضمن تكلفة اصدار أسهم جديدة وتكلفة الفائض المحجوز وبصفة عامة فإن تكلفة الاقتراض أقل من تكلفة هذين النوعين من أموال الملكية ، إلا أن تكلفة الفائض المحجوز أقل من تكلفة الاصدار الجديد ذلك لأن حملة الأسهم يدفعون ضرائب شخصية على الأرباح الموزعة فى حين لا تدفع الضرائب على الفائض المحجوز عادة . ومن هنا يعتبر الفائض المحجوز افضل من الاصدار الجديد للأسهم .

يتضح لنا .. مما سبق أن تكلفة الأموال وربح السهم يؤديان إلى أقصى استخدام ممكن للاقتراض ومع ذلك فإنه يجب الاهتمام بالعوامل الأخرى لتحديد الهيكل المالى الأمثل للشركة .

رابعا ـ مقدرة التدفق النقدى للشركة Cash – Flow Ability of the company

يعتبر التحفظ أحد سمات الهيكل المالى المناسب ولكنه لا يعنى عدم استخدام الشركة للقروض أو الاستخدام الضئيل لها . إنما التحفظ يعنى علاقته بالمصاريف الثابتة التى نشأت نتيجة استخدام القرض أو الأسهم الممتازة وكذلك مقدرة الشركة على توفير أموال لمقابلة تكاليفها الثابتة تحت أى ظروف معقولة . وتتمثل التكاليف الثابتة للشركة فى دفع فوائد القروض والأرباح

الموزعة على حملة الأسهم الممتازة لذلك تتوقف التكاليف الثابتة على كلا من مبلغ القروض والأسهم الممتازة وشروط الدفع وتكون التكاليف الثابتة للشركة مرتفعة إذا ما استخدمت قرضا كبيرا أو أسهم ممتازة لفترة استحقاق قصيرة الأجل . لذلك يجب على الادارة المالية للشركة حينما تفكر في الحصول على قرض اضافي تحليل تدفقاتها النقدية المتوقعة في المستقبل لمواجهة المصاريف الثابتة فقد تواجه الشركة التي لا تكون قادرة على توفير أموال كافية لسداد التزاماتها الثابتة خطر الافلاس المالي . والشركات التي تتوقع تدفقات نقدية كبيرة ومستقرة في المستقبل يمكنها أن تستخدم قروضا بنسبة كبيرة في هيكلها المالي . لذلك نجد أن النسب الهامة التي يجب فحصها عند التخطيط للهيكل المالي الأمثل هي نسبة صافي التدفقات النقدية الداخلة للمصاريف الثابتة ، والتي يستدل منها على عدد مرات تغطية الالتزامات المالية الثابتة بواسطة صافي التدفقات النقدية التي تتولد في الشركة . ولتحديد طاقة استيعاب المنشأة للقروض يجب فحص التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة تحت ظروف معاكسة (مثل ظروف كساد) ويتم القيام بهذا النوع من التحليل عن طريق اعداد بيانات افتراضية توضح الحالة المالية للشركة تحت هذه الظروف المعاكسة وبذلك يكون لدى الشركة صورة واضحة على مقدرتها لخدمة التزاماتها المالية الثابتة في ظل هذه الظروف وبناء عليه تقرر مبلغ القروض المناسب الذي تضعه في هيكلها المالي .

ومن تحليل التدفق النقدي السابق يمكن أن نخلص إلى أنه لا يوجد مخاطرة إذا كان معدل القروض إلى أموال الملكية ترتفع طالما ان الشركة لديها المقدرة على توليد تدفقات نقدية كافية في المستقبل لسداد التزاماتها المالية الثابتة .

خامسا ـ المرونة Fiexibility

تعتبر المرونة من أكثر العوامل الهامة التي يجب أن يأخذها المدير المالي في الاعتبار عند وضع الهيكل المالي . وهي تعني قدرة المنشأة على تكييف هيكلها المالي مع الاحتياجات التي تنشأ من الظروف المتغيرة .

فيجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل المالي بمعنى انه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل بآخر .

وتتوقف درجة المرونة في الهيكل المالي للشركة على : ـ

- **المرونة في التكاليف الثابتة .**
- **الشروط المقيدة في اتفاقيات القروض .**
- **شروط الوفاء بالدين .**
- **الطاقة الاستيعابية للشركة على الاقتراض .**

وعلى الرغم من أن المرونة من العوامل المرغوب فيها عند وضع الهيكل المالي إلا أن تحقيقها يتم بتكلفة معينة فالشركة التي تحاول الحصول على قروض بشروط ميسرة تضطر أن تتحمل سعر فائدة مرتفع . وكذلك لكي تحصل على حق إعادة جدولة الديون فسوف تقوم بتعويض الدائنين بدفع فائدة أعلى لذلك يجب أن تقارن الشركة بين مزايا وتكاليف الحصول على درجة المرونة المرغوبة .

وتفيد المرونة في تكوين الهيكل المالي الأمثل حيث تعمل على توفير عدد من البدائل عند اتخاذ القرار بالتوسع أو الانكماش في مجموع الأموال التي يستخدمها المشروع لتوضيح هذه النقطة نذكر القارىء بأن السندات يكون لها دائما ميعاد استحقاق ولكن قد لا ترغب المنشأة في الانتظار إلى حين حلول ميعاد الاستحقاق للتخلص من هذه السندات رغبة منها في تخفيض خصومها ، فهنا يتوافر عامل المرونة إذا استطاعت المنشأة أن تضع في عقد الاقتراض شرطا يعطي لها الحق في استدعاء السندات أو جزء منها قبل موعد الاستحقاق حسب رغبتها .

وإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة عند التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال ـ ولإيضاح ذلك نفترض أن المنشأة توسعت في الاقتراض في الماضي . وأن تميزت عقود الاقتراض المبرمة بوجود بعض الشروط المعينة « سندات مضمونة برهن أصول معينة » ، واحتاجت المنشأة إلى بعض الأموال الاضافية فأنه قد لا تستطيع الحصول على أية أموال بالرغم من توافر أموال الاقتراض في السوق وبأسعار فائدة منخفضة ويرجع ذلك إلى أن الدائن المحتمل لن يقبل أن يكون مركزه أقل ضمانا وأمنا من الدائن القديم الذي يتمتع بحماية الأصول المرهونة وقد يؤدي هذا الأمر إلى

اقتصاديات تمويل المشروع وقضية الهيكل المالى الأمثل

طلب المنشأة الحصول على أموال الملكية . وقد يكتشف المقرضون المحتملون لهذه الأموال الظروف الاضطرارية التى يقف فيها المشروع . فيلجأون إلى فرض شروطهم ويصبح بالتالى موقف المنشأة ضعيفا فى المساومة ـ وعلى ذلك فإن وجود قرض بضمان رهن سيؤدى بلا شك إلى اضعاف قدرة المنشأة على المساومة .

سادسا ـ نمو واستقرار المبيعات Growth and Stability of Sailes

قد تتوقف درجة الرفع المالى على عامل هام جدا وهو نمو واستقرار المبيعات . فتستطيع المنشآت التى تتمتع باستقرار فى المبيعات أن تستخدم درجة عالية من الرفع المالى فالغالب أنه لن يواجهها صعوبات فى مقابلة التزاماتها الثابتة والتقلبات المحتملة فى المبيعات تؤدى إلى زيادة المخاطر التجارية فمثلا ظهور تقلبات كبيرة فى مبيعات صناعات السلع الاستهلاكية يجعل هذه الصناعات لا تستخدم اقتراض بدرجة كبيرة ومن الناحية الأخرى تعتبر مبيعات المنافع العامة أكثر استقرارا لذلك فإنها تستخدم الاقتراض بدرجة كبيرة لتمويل أصولها ، كذلك النمو المتوقع للمبيعات يؤثر على درجة الرفع ، فتؤدى الزيادة المتوقعة فى النمو إلى زيادة التمويل الخارجى اللازم ويعتبر القرض أكثر مصادر التمويل الخارجى رخصا ونفعا . ولا يجب على الشركات التى تتجه مبيعاتها نحو الانخفاض أن تستخدم القروض أو الأسهم الممتازة فى هيكلها المالى لأنها فى هذه الحالة سوف تواجهها صعوبات فى سداد التزاماتها الثابتة وقد تجبر الشركات فى حالة عدم سداد هذه التكاليف الثابتة إلى التصفية .

سابعا ـ حجم الشركة Size of The Company

يؤثر حجم الشركة بصورة كبيرة على امكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة فالشركات الصغيرة قد تجد صعوبات كبيرة فى الحصول على القروض طويلة الأجل . وحتى إذا تمكنت من ذلك فسوف تتحمل بسعر فائدة مرتفع وتقبل بشروط غير ملائمة . ونتيجة لذلك ستؤدى الشروط المقيدة فى اتفاقيات القروض فى حالة الشركات الصغيرة إلى جعل هيكلها المالى غير مرن وكذلك لن تستطيع إدارة المشروع العمل بحرية وبدون تدخل خارجى . لذلك يجب أن تعتمد الشركات الصغيرة على أسهم رأس المال والفائض المحجوز لديها كمصادر للتمويل فى المدى الطويل . ولكن تكلفة إصدار الأسهم تكون أكبر فى حالة الشركات الصغيرة عن الكبيرة بل الاكثر من ذلك فإن الالتجاء بصفة متكررة لإصدار أسهم عادية للحصول على الأموال يحمل فى طياته خطر كبير يتمثل فى فقد الرقابة ويظهر ذلك بصورة واضحة فى الشركات الصغيرة عن الشركات الكبيرة . ونستخلص من ذلك أنه يجب على الشركة أن تنتفع بأفضل استخدام لحجمها عند تخطيط الهيكل المالى . إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن الشركات الكبيرة لديها مرونة أكبر فى تكوين هيكلها المالى . حيث تستطيع الحصول على قروض بشروط ميسرة وإصدار أسهم عادية وممتازة وسندات . وبسبب كبر حجم الإصدار تصبح تكلفة أى مصدر مالى فى هذه الشركات الكبيرة أقل من الشركات صغيرة الحجم . وفى نفس الوقت يكون خطر فقدان السيطرة والرقابة أقل كذلك .

الخاتمة

تحدد هدف الدراسة فى كيفية التوصل إلى اسس التكوين الافضل الهيكل المالى للمشروع . ولقد قامت هذه الدراسة على المبادىء العامة المستخلصة من نظرية الرفع المالى التى عرضها الباحث بالتفصيل فى دراسة سابقة .

ولقد كشفت دراسة المداخل المختلفة للهيكل المالى عن تدعيم مفهوم المدخل التقليدى ـ من الناحية العلمية ـ فيما يتعلق بأن القيمة السوقية للمشروع يمكن أن تزداد وكذلك يمكن تخفيض متوسط التكلفة الكلية للاموال بتحديد المزيج المناسب من اموال الملكية والاقتراض . وطالما استخدم الرفع المالى عند حد معقول فانه يمكن ان يتواجد الهيكل المالى الامثل . ولقد تدعم هذا المفهوم بالآراء التصحيحية لـ M – M بعد اسقاط فرض عدم وجود ضرائب دخل والسماح بخصم فوائد القروض للاغراض الضريبية ولكنهما لم يقترحا محددات الهيكل المالى .

ولقد اقترحت الدراسة بناء نظريا عاما للهيكل المالى المناسب للمشروع سماته الأساسية الربحية والملاءمة والمرونة والقدرة على الوفاء بالدين ... إلخ .

مراجع مختارة

- Barges, Alexander, The Effect of Capital Structure on the Cost of Capital , N.J. : prentice-Hall, Inc., 1963.

- Baumol, W. & Burton, G.M., " The Firm Optimum Debt-Equity Combination and the Cost of Capital ", Quarterly Journai of Economics, Vol. LXXXI, November 1967.

- Dobrovolsky, S.P., The Economics of Corporation Finance New York : McGraw-Hill Book Company, Inc, 1971.

- Douglas, J.J., " Financial Planning for Corporate Growth ", Business Economics, Vol. 1, Spring 1966.

- Durand, D., " Cost of Debt and Equity Funds for Business : Trends and Problems of Measurement ", Reprinted in The Management of Corporate Capital, ed., Ezra Solomon, New York : The Free Press, 1959.

- Heris, A.J. & Case M.S., " A Comment on Modigliani-Miller Cost of Capital Thesis, " American Econmic Review, Vol. LIXC, September 1969 .

- Modigliani, F. & Miller, M.H., " The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment ", American Economic Review, June, 1958.

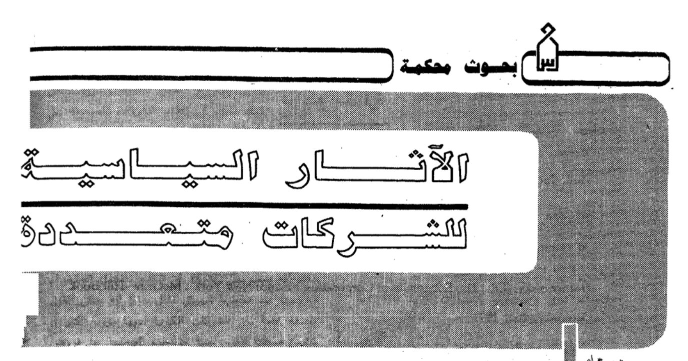
-----, " The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment : Reply ", American Economic Review, September 1958.

-----, Corporate Taxes and the Cost of Capital : A Correction ", American Economic Review, June 1963.

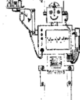
- Mumey, G.A., Theory of Financial Structure, New York : Rinehart and Winston, Inc., 1966 .

- Solommon, Ezra, " Leverage and the Cost of Capital, " Journal of Finance, Vol.XVIII. May 1963.

-----, The Lhery of Financial Management, New York : Columbia University Press, 1963.



الآثار السياسية للشركات متعددة



مقدمة

أصبحت الشركات متعددة الجنسية سمة من سمات عالمنا المعاصر ، ولقد اكتسبت أبعادا سياسية متميزة فضلاً عن أبعادها الاقتصادية حتى باتت محل اهتمام عديد من المحافل الدولية سواء على المستوى العالمى أو الاقليمي ، فقد كانت محل دراسة وبحث فى أروقة الأمم المتحدة ، فى جمعيتها العامة وداخل المنظمات المتخصصة كمنظمة العمل الدولية ، فضلا عن أنها شغلت اهتمام السوق الأوربية المشتركة ومنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية ، ولا غرابة فى ذلك فلقد انتشرت هذه الشركات بعد الحرب العالمية الثانية بحثا عن مخرج من الأزمة الاقتصادية ونتيجة أعمال ظاهرة التركيز وظاهرة الاحتكار فى النظم الاقتصادية الغربية ، الأمر الذى ساعد على ظهورها بصورة واضحة وأصبحت مسيطرة على عديد من مقاليد الأمور الاقتصادية والسياسية فى مناطق كثيرة من العالم خصوصا الدول النامية ، حتى باتت سلطة اقتصادية كبرى ، فقد عبر عنها أحد الفقهاء القانونيين الانجليز بقوله : « إنها امبراطورية اقتصادية لا حدود لها » [1] .

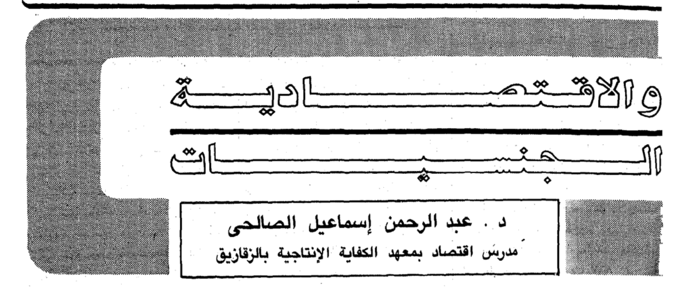
ولقد بات من المستقر عليه الفكر فضلا عن واقع المشاهد ، أن هذه الشركات تمثل قوة اقتصادية وسياسية ثالثة فى العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ، فلقد زاد انتاجها بمعدل يصل إلى حوالى ضعف معدل نمو الاقتصاد الداخلى للدولتين فهناك أكثر من ٢٠٠ شركة ترتبط معا بروابط الملكية المشتركة واستراتيجية الادارة ، وتمارس انشطتها فى أكثر من ٢٠ دولة ، وتبلغ القيمة المضافة التى تحققها الشركات العشر الأولى منها حوالى ٣ بلايين دولار سنويا ، وهو ما يفوق اجمالى الانتاج القومى لمجموعة لا يقل عددها عن ٨٠ دولة من الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة [٢] . ويتوقع البعض اضطراد نشاط هذه الشركات بحيث تغطى فى نهاية هذا القرن حوالى ٧٠ ٪ من الانتاج الصناعى العالمى [٣] وان كان الأمل فى تحقيق نظام اقتصادي عالمي جديد فى خلال السنوات القادمة قد يعدل من هذه المعدلات .

---

(1) Schmithaff, "Multinationnal Companies", Journal of Businesslaw, 1970, P.177.

(٢) د . وهبى غبريال ، « الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الاقتصادى » بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين المصريين بالقاهرة ٢٥/٢٧ مارس ١٩٧٦ (القاهرة : الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع ، ١٩٧٦) ، ص ٣١ ـ ٣٢

(3) Nye, J.S, " Multinnational Corporation in World Politics ", Foriegn Affairs, Cctober, 1974, P.153.



والاقتصادية الجنسيات

د . عبد الرحمن إسماعيل الصالحى
مدرس اقتصاد بمعهد الكفاية الإنتاجية بالزقازيق

ماهيه الشركات متعددة الجنسية

كثرت تعريفات الشركات متعددة الجنسية ، وتباينت طبقا لاتجاه النظر إليها ، فيعرفها الأستاذ روبرت جيلبين بأنها مؤسسة أعمال تمارس فيها الملكية والانتاج والادارة والتسويق من خلال تشريعات وطنية متعددة [٤] .

ولا شك أن هذا التعريف محدود وقاصر ، لا يعطى صورة واضحة لماهية المشروع متعدد الجنسية .

ويذهب الأستاذ توجندات إلى القول بأن الشركات متعددة الجنسية هى تلك التى تعمل فى الانتاج وتتولى تصريف منتجاتها فى أكثر من دولة واحدة [٥] وهذا التعريف ليس متسقا ونشاط الشركات متعددة الجنسية ، ولذلك لا يمثل واقعها فهو يقصره هنا على أنها شركات انتاج صناعى متناسيا عديدا من شركات الاستثمار فى مجال الخدمات كالسياحة والمؤسسات المالية والاعلان والتسويق والنقل البحري والجوي وفى مجال المرافق العامة كالسكك الحديدية وفي مجال الزراعة واستغلال الغابات [٦] .

ويذهب البعض إلى القول بأن الشركات متعددة الجنسية هى مجموعة مؤسسات من الجنسيات المختلفة تجتمع حول رابطة إدارة مشتركة وتسيطر على تسهيلات الانتاج وذلك فى دولتين أو أكثر [٧] .

وهنا من يحدد عمل هذه الشركات على أساس كمى وينظر إليها على أنها الشركات التى تعطى أرباحا ناتجة عن نشاطها الخارجي تزيد عن ٢٥ ٪ من مجموع أرباحها .

ولقد أكد هذا الاتجاه الأستاذ فرنون فهو ينظر للشركة متعددة الجنسية على أنها الشركة التى تمارس نشاطها فى ست دول على الأقل وعلى أن تبلغ مبيعات الشركة مـا لا يقل عن ١٠٠ مليـون دولار ، كما تسيطر على عدد من الـوحدات الانتاجية لا تقل عن عشر وحدات [٨] .

ولعل هـذه النظـرة تـواكب إلى حدما التعريف الذى أتى به المجلس الاقتصادى والاجتماعى التابع للامم المتحدة ، فهو ينظر إلى الشركات متعددة الجنسية على أنها تمثل حد أدنى ٦ شركات وتبلغ مساهمتها الأجنبية فى النشاط بما لا يقل عن ٢٥ ٪ من مجمل الأصول أو العمالة أو المبيعات [٦] .

وإن كان تعريف الأمم المتحدة أيضا ينظر لهذه الشركات من منظار أكثر رحابة عندما يصفها بأنها مؤسسة ذات فرع أو شركة أجنبية واحدة أو أكثر تتبع الشركة الأم ، وتعمل فى الاستثمار فى أصول انتاجية أو مبيعات أو انتاج .



(4) Gilipin, R. Power and the Multinational Corporation (New York : Basic Books, 1975), P.8
(5) Tugendhat, The Multinational (London : Eyre and Spotiswovde, 1970) P.10.
(٦) محمد السيد سعيد ، الشركات متعددة الجنسية (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨) ، ص ١٩ .
(7) Coulombis, Theodor A. & Wolf James, Introduction to International Relations (U.S.A., 1978).
(8) Vernon, R, Sovereignty at Bay (New York : Basic Books, 1971), P.4.
(9) U.N. Department of Economic and Social Affairs, Multinational Corporation in World Development (New York, 1973), P.4.

وينظر الفكر القانونى للشركات متعددة الجنسية ، على انها مجموعة من الوحدات الفرعية المنتشرة فى مناطق جغرافية متعددة يربطها بالمركز الأصلى علاقات قانونية وتلتزم فى استثمار أموالها بسياسة اقتصادية موحدة [٧] .

وبصفة عامة فانه يمكن النظر للشركات متعددة الجنسية على أنها تلك الشركات التى تقوم بممارسة نشاطها فى أكثر من دولة ، وذلك من خلال تنظيم معين « الشركة الأم » ذات الجنسية المعينة والتى يمتد نشاطها عن طريق فروعها المتمثلة فى صورة وحدات تابعة لها فى دول أخرى .

ومما تجدر الاشارة إليه ضرورة إيضاح التفرقة بين الشركات متعددة الجنسية وبين المشروعات الدولية العامة ، فمن الواضح أن هذه الشركات تعتبر دولية فى مفهوم الدولية الاقتصادية على أنها تمثل نشاطات اقتصادية ذات طابع دولى سواء تم مباشرة هذا النشاط بجهود الأفراد أو اضطلعت به الدول المساهمة فيه .

أما المشروعات الدولية العامة فان الدولية التى تلحقها هى الدولية القانونية بما يترتب عليها من آثار فى مقدمتها تمتع تلك المشروعات بمركز خاص طبقا لأحكام القانون الدولى العام ، يحقق لها اكتساب نوع من الشخصية القانونية الدولية وما يترتب عليه من آثار من مباشرتها لقدر من المزايا والحصانات ، فضلا عن تمتعها بسلطة لائحية مماثلة لتلك السلطة المتمتعة بها المنظمات الدولية [١١] .

الاتجاهات التاريخية للشركات متعددة الجنسية

بالرغم من أن مصطلح الشركات متعددة الجنسية قد استخدم بشكل ملحوظ فى الفترة الأخيرة للتعبير عن تلك الشركة التى تقوم بالاستثمار الخاص المباشر فى بلاد خارجة عنها . إلا أن تاريخ العديد من الشركات متعددة الجنسية يرجع إلى نهايات القرن التاسع عشر ، حيث أقامت شركات كبرى فى الولايات المتحدة الأمريكية وفى أوربا وحدات انتاجية خارج حدودها الأصلية ، ولعل هذه البداية المستهدفة التوسع فى الخارج جاءت مع بداية التركيز الصناعى فى أوربا الغربية والولايات المتحدة ، ففى عام ١٨٦٥ أنشأت شركة باير الألمانية مصنعا للصناعات الكيماوية والدوائية فى الولايات المتحدة الأمريكية بولاية نيويورك .

وان كانت أول شركة تستأهل على وصف الشركة متعددة الجنسية هى شركة سنجر الأمريكية لصناعات ماكينات الخياطة والتى أقامت عام ١٨٦٧ مصنعا لها فى جلاسكو وكانت تحمل نفس الاسم والعلامة التجارية ، كما قام نوبل عام ١٨٦٩ بانشاء مصنع للمتفجرات تابع لشركته السويدية فى هامبورج [١٢] وقد أعقب ذلك نشاط ملحوظ للشركات الأمريكية متعددة الجنسية ، حيث حذت شركات كبيرة حذو شركة سنجر [١٣] فى الاستثمارات فى التجارة الخارجية وإدارة المرافق العامة واستغلال المناجم والمزارع الكبيرة ، فضلاً عن الاستثمار فى إقامة المؤسسات المالية والبنوك التابعة فى الخارج ، كما خطت الشركات الأوربية

---

(١٠) راجع فى التعريف القانونى للشركات متعددة الجنسية :

- Friedmann, W.G. & Kalmanoff, G., Joint International Business 1961, P.3.
- Fridmann & Beguin, J,P., With collaboration of Pellet A., Joint International Business Ventures in Developing Countries, P.3.
- د . محمود سمير الشرقاوى ، " المشروع متعدد القوميات والشركة القابضة " ، مجلة قضايا الحكومة (عدد ٢ ابريل / يونيو ١٩٧٦) ، ص ٢٩٤ .
- د . محسن شفيق ، المشروع ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية (القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٧٨) ، ص ٢٥ .

(١١) د . صلاح الدين عامر . المشروع الدولى العام (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٨) ص ١٧٦ .

(١٢) راجع فى الاتجاهات التاريخية للشركات متعددة الجنسية :

- Tugendhat, OP. Cit., PP. 19–67.
- Wilkins, Mira, Emergence of Multinational Enterprise (Cambridge : Harvard University Press, 1970.).
- د . حسام عيسى ، الشركات المتعددة القوميات (بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، د . ت) ص ٢٠ ـ ٣٥ .
- محمد السيد سعيد ، مرجع سابق ، ص ٢٨ ـ ٣٥ .

(١٣) من هذه الشركات : شركة ITT للمواصلات السلكية واللاسلكية ، وشركة جنرال اليكتريك للصناعات الكهربائية ، وفورد لصناعة السيارات ، وكوداك لآلات التصوير ووستنجهاوس ، للصناعات الكهربائية ، ومارك ديفيز للصناعات الدوائية .

خطوات متزنة صوب العالمية (١٤) . واستمر نشاط الشركات متعددة الجنسيةحتى الحرب العالمية الأولى حيث استقرت كثير من الشركات المتعددة الجنسية الأوربية بشكل ثابت ومستديم (١٥).

ومما تجدر الاشارة إليه أنه بالرغم من تأثير هذه الشركات على الاقتصاد العالمى إلا أن هذا الأثر بقى حتى الحرب العالمية الأولى محدودا للغاية ، ذلك أن القطاعات الرئيسية التى كانت محل اهتمام الاقتصاد العالمى تركزت فى صناعات الفحم والصلب والحديد ، وهى مجالات لم تطرقها الشركات متعددة الجنسية فى ذلك الوقت ، فضلا عن أن سمة واستراتيجية هذه الشركات مختلفة عنها حاليا ، فقد كانت مراكز الانتاج والوحدات الانتاجية التى تنشأ خارج حدود الدولة الأم تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال عن المشروع الأصلى الذى تتبعه وترتبط به قانونيا واقتصاديا ، فضلا عن أن هذه الوحدات كانت تعمل فى اطار خدمة السوق المحلى للدول التى تستضيفها ، وذلك مخالف لما يجرى حاليا من ارتباط الوحدات الانتاجية فى اطار استراتيجية عالمية موحدة ، وتحت سيطرة مركزية قوية وبعيدة إلى حد ما عن الارتباط بخدمة السوق المحلى فى الدول المضيفة (١٦) .

وبالرغم من استمرار أنشطة الشركات متعددة الجنسية بعد الحرب العالمية الأولى بشكل ملحوظ ، إلا أن الفترة ما بين الحربين اتسمت بمحدودية نمو الشركات مقارنا بما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا المعاصر (٦) .

ولعل ذلك الأمر يجيء طبيعيا ، ذلك أن الظروف الاقتصادية الدولية فى فترة ما بين الحربين العالميتين لم تكن لتسمح بنمو أكبر للاستثمارات الدولية المباشرة ، ومرجع ذلك عدم استقرار الأوضاع النقدية فى أوربا الناشئة عن التضخم الكبير الذي ساد معظم الدول الأوربية فى العشرينيات ، فضلا عن الأزمة الاقتصادية التى ألمت بالنظام الرأسمالي كله منذ بداية الثلاثينيات .

ولقد تغيرت الأوضاع الاقتصادية تماما بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ فى تأسيس النظام الاقتصادى الدولى المعاصر ، والذى وضعت قواعده في مؤتمر بريتون وودز عام ١٩٤٦ ، ثم أنشأت المنظمات الاقتصادية الدولية ، وكذلك الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية [جات] ، كما كان لثورة المواصلات أثرا بالغا على سهولة الاتصال بين مختلف مناطق العالم .

ولقد أزاحت كل هذه المتغيرات كثيرا من المعوقات التى تعترض طريق الشركات متعددة الجنسية ، حتى باتت هى الأكثر استفادت من هذه المتغيرات الدولية (١٨) .

ونتيجة لهذه الظروف بدأت الشركات متعددة الجنسية تأخذ أكثر من موضع لتستثمر أموالها فى مختلف أنحاء العالم ، ولقد حظيت الولايات المتحدة الأمريكية بنصيب الأسد ، فلقد برزت كقوة اقتصادية لها تأثيرها ، فتعد الولايات المتحدة الأمريكية الدولة الكبرى الوحيدة التى خرجت من الحرب العالمية الثانية دون خسائر مدمرة فى قاعدتها الصناعية إذ استحوذت على ٦٩ ٪ من إجمالى احتياطي الذهب الكلى على المستوى الدولى ، فضلا عن خلو ذمتها من الديون بالإضافة إلى قوة وزنها فى التجارة الدولية (١٩)، ولقد ساعد على انتشار الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها فى هذا المجال ، ذلك التقدم الهائل فى مجال إدارة المشروعات وظهور نتائج نظريات التحكم الذاتى ونظرية المعلومات ، واكتشاف الحاسبات الاليكترونية فى ميدان ادارة الأعمال ، فأصبح من الميسر التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة للشركات الأم كي تصدر قراراتها للفروع على أسس موضوعية وفى اطار استراتيجية موحدة .

كما أن العوامل التى ساعدت على انتشار وتدعيم الشركات الأمريكية متعددة

←

(١٤) عبرت شركة كورتولد الانجليزية لصناعة الأنسجة الصناعية الأطلنطى لتمثل مركزا مرموقا فى السوق الأمريكى ، كما تبعتها شركة ليفر الانجليزية لصناعة الصابون .

(١٥) من هذه الشركات شل الانجليزية الهولندية للبترول ، وشركة نستله السويسرية للصناعات الغذائية .

Tugendhat, Of Cit., P; 29.

(١٦) Hymer Stephen, "The efficiency of Multinational Corporations", American Economic Review, May, 1970, P. 443.

(١٧) راجع :

Vernon, R., Les Enterprises Multinationals(paris : Colamann-Levy 1973), p. 85.

(١٨) Vagts, D.F. The Multinational Enterprise, Anew Challenge for transnational Iaw Harvard Law Review, Vol. 83. No. 4. February 1970, PP. 739-792.

(١٩) د . محمد على العوينى ، العلاقات الدولية المعاصرة ، الطبعة الأولى (القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٨٢) ، ص ٤٨ - ٤٩ .

الجنسية ، تلك الظروف الاقتصادية فى أوربا الغربية ، فقد عانت فى بداية العقد الخامس من نقص رأس المال والخبرة البشرية إلى جانب النقص الشديد فى العملة الأجنبية ، ولم يكن أمام هذه الدول سوى الحصول على ذلك كله من الولايات المتحدة الأمريكية التى كانت فى أوج تقدمها التكنولوجى[٢٠] .

وكذلك كان الحال بالنسبة للدول النامية التى تنقصها الخبرات التنظيمية ورءوس الأموال الكفيلة باستخراج الثروات الكامنة وتحويلها إلى ثروات حقيقية .

ولقد كان وراء حاجة الدول المضيفة إلى الموارد التى تقدمها الشركات متعددة الجنسية ما جعل هذه الدول تكون أكثر رحابة فى استقبال هذه الشركات مع غض الطرف عن احتساب معدل التكلفة والعائد لهذه الاستثمارات ظنا منها أن الفائدة مضمونة بالقطع ، ومن ثم لم تفكر فى أسلوب آخر غير الشركات متعددة الجنسية .

إلا أنه منذ منتصف الستينيات انتقل الاهتمام العام إلى احتساب التكلفة ودراسة البدائل عن الانتاج الدولى الذى يموله الاستثمار الأجنبي المباشر ، وظهرت أصوات كثيرة تنقد استراتيجية هذه الشركات سواء داخل الدول الأم أو داخل الدول المضيفة ، وتحول الرأي العام إلى حد كبير إلى عدم تأييد هذه الشركات خصوصا بعد مقتل رئيس شيلي والتى كانت الشركات متعددة الجنسية وراء مقتله . ومع ظهور النزعات الاستقلالية ومفهوم السيادة خاصة لدى عديد من الدول التى نالت استقلالها حديثا ، حتى أصبحت هذه الشركات محل بحث ودراسة عديد من الهيئات والمنظمات الدولية .

ومما تجدر ملاحظته ان الاهتمام بالاتجاه التاريخي للشركات متعددة الجنسية مبعثه تصاعد الدور الذي تلعبه هذه الشركات . ولعل مرجع ذلك عديد من الأسباب :

[١] مركز الشركات متعددة الجنسية الذى تعاظم ونما نموا ملحوظا حيث بلغت القيمة المضافة للشركات العشر الأولى مجتمعة ما يعادل حوالى ٢٠٪ من الناتج الإجمالي لدول العالم باستبعاد الدول ذات الاقتصاديات المخططة مركزيا .

[٢] سيطرة الشركات متعددة الجنسية الكاملة على الصناعات التى تتطلب تكنولوجيا متقدمة ، بالإضافة إلى عملها فى مجال استخراج المعادن وفى قطاعات الخدمات والتأمين والبنوك[٢١] .

[٣] نمو الوعى التحرري والاستقلالي لدى الدول النامية ذات الموارد الطبيعية والتى باتت ترى أن وجود هذه الشركات بصورتها الراهنة يعد قيدا على استقلالها وتنميتها الحقيقية الشاملة وأنه وإن كان الاستثمار الأجنبي حيوي بالنسبة لهذه الدول إلا أنه من المناسب البحث عن نظام اقتصادي عالمى جديد ووضع معايير جديدة للتعامل مع هذه الشركات .

استراتيجية الشركات متعددة الجنسية

نعنى باستراتيجية الشركات متعددة الجنسية ، الأساليب التى تمارسها فى سبيل تحقيق أهدافها التى تتمثل مهما اختلفت الوسائل والأسباب فى تحقيق أقصى ربحية ممكنة[١] .

ولعل تمتع الإدارة فى هذه الشركات بنوع من الاستقلال الذاتى عن حاملى الأسهم ما يحجب عنها ضغوط ومطالب حاملي الأسهم من الأرباح الفورية ، كما أنها تصبح حرة فى تحديد أهدافها ، وتضع فى اعتبارها أن الأرباح فى الأجل القصير أو الأرباح الفورية ليست هى أفضل الأرباح دائما ، ولا تمثل أهداف الشركة بل تعكس سياسة الربحية على الأجل الطويل استراتيجية الشركة حتى يصل إلى درجة التعظيم .

ويكمن تحديد أهداف الربحية فى الأجل الطويل فى كبر حجم الشركات متعددة

(٢٠) د . وهبى غبريال . مرجع سابق ، ص ٤٩ ــ ٥٠ .

(٢١) راجع :

Beqsten, F. The Future of the Interntional Economic Order (lexington, 1973).

Servan, S.J., The Americal Challenqe (Pelican Books, 1970). pp. 48–77 .

(٢٢) راجع فى الاستراتيجية :

- Dymsza, W., Multinational Business Strategy (U.S.A: Mc Graw–Hill, 1972).
- Hotler, R., Developing International Business, Sales and Marketing Today, 1966.
- Berhman, J., Some Patterns in the Rise of Multinational enterprises (London : Chapel Hill, 1969), Chap.3.
- محمد السيد سعيد ، مرجع سابق ، ص ٧٥ ــ ١٠٢ .

الجنسية وزيادة مواردها الرأسمالية الانتاجية فضلا عن تجنب الادارة لضغوط حاملي الأسهم .

ويرى البعض أن الشركة لا تهدف فقط إلى تحقيق أقصى ربح فحسب بل إلى تحقيق أكبر قدر من ذلك النوع من الأرباح المحتجزة خالصة الضريبة [٢٣] وإن كان يعاب على هذا الهدف الذى لا يعد هدفا استراتيجيا رئيسيا ، ارتفاع السيولة والفائض بالشركة نتيجة أعمال هذه السياسة ، وقد يكون ذلك غير مستحب فى أوقات معينة . ويستلزم تحقيق أقصى ربح فى الأجل الطويل ، ضرورة تحقيق أقصى عائد من اجمالى المبيعات المتاحة والممكنة مع خفض نفقة الانتاج إلى أبعد درجة ممكنة عمليا ، وذلك الأمر يستلزم بالضرورة رسم سياسات خاصة فى الملكية والتحويل والاستثمار والتمويل والتسويق .

وفى نفس الوقت فان نقطة البداية فى استراتيجية الشركات متعددة الجنسية هى العمل على زيادة تحقيق الأرباح للشركة الأم وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف فإن الأمر يستلزم تضافر كل الجهود فى اطار كل فروع الشركة الأم دون ما اعتبار لمصالحها الذاتية أو لمصالح الدول المضيفة [٢٤] . ومن ثم يمكن القول أن استراتيجية الشركات متعددة الجنسية هى استراتيجية كلية تتحدد فى اطار عالمى دون النظر للاعتبار أو المصالح الجزئية للأطراف المتعددة التى تمسها هذه الاستراتيجية كالدول المضيفة أو المساهمين المحليين فى الفروع .

وتقوم استراتيجية الشركات متعددة الجنسية من خلال الارتكاز على أسلوبين هامين :

[١] الاستثمار المباشـــــر :

تعددت الآراء فى معالجة الاستثمار المباشر ، فمن رأى قائل بأن الاستثمار المباشر يعتبر تكوينا رأسماليا فى الخارج أكثر منه تحركا رأسماليا دوليا إلى رأى آخر يرى أن الاستثمار المباشر يتواجد متى وجدت الأسواق الكبيرة دون النظر للربحية العاجلة [٢٥] ، بل على أساس تحقيق الربحية فى الأجل الطويل .

وتقوم استراتيجية الشركات متعددة الجنسية فى هذا الاطار على أساس معيار معين وهو تواجد الاستثمار المباشر عندماتتاح للشركة المستثمرة الفرصة لاستغلال ميزة احتكارية .

ومن وجهة نظر الشركة فان ممارسة الانتاج خارج حدود الدولة ينبغي أن يفوق في فوائده أي وسائل قد تلجأ إليها فى نشاطها الخارجي [٢٦] ولم تقتصر الشركات متعددة الجنسية فى تقديمها الاستثمارات الأجنبية إلى الدول النامية فحسب بل أن الجزء الأكبر من هذه الاستثمارات يقدم إلى البلدان المتقدمة اقتصاديا حيث يساعد ارتفاع المستوى الاقتصادي والتشابه فى الهياكل الاقتصادية والاجتماعية بين البلدان المصدرة لرأس المال والبلدان المستضيفة له على انتشار ذلك النوع من المشروعات متعددة الجنسية . أما الدول النامية فأنها تحصل على الاستثمارات الأجنبية التى تقدمها الشركات متعددة الجنسية . وإن تغيرت الصورة فى البلدان النامية ، بعد أن كان تقديم الاستثمارات الأجنبية مرتبط بالاستعمار ومن ثم لم يكن هناك ثمة نوايا طيبة بالنسبة للتنمية الاقتصادية فى هذه البلاد ، فقد عمدت الحركات التحريرية والاستقلال الوطنى إلى تعديل مسار هذه الاستثمارات ، فبعد أن كانت متجهة أصلاً إلى الصناعات الاستخراجية دون تصنيع الخام ، اتجهت الشركات متعددة الجنسية إلى تقديم الاستثمارات الأجنبية لتأمين أسواق وتسويق المواد الخام وتصنيعها ، وأصبح نصف المبلغ المخصص للاستثمار يستخدم فى استغلال الثروات الطبيعية ، والثلث فى الصناعة والباقي فى الخدمات والنقل والبنوك والسياحة .

ويتـلاحظ أن الـدول المصـدرة للاستثمارات الأجنبية تستفيد استفادة لا يستهان بها ، فقد بلغ مجمـوع الاستثمارات الأجنبية المباشرة فى الولايات المتحدة الأمريكية ٤,٨ مليون دولار عام ١٩٧١ ، بينما كان العائد من الاستثمارات الأمريكية المباشرة فى نفس

---

(٢٣) Pemrose, E., The Large International Firm in Developing Contries (London : George Allen and unwin, 1968), P. 29

(٢٤) د . حسام عيسى ، مرجع سابق ، ص ١٨٠ ـ ١٨١ .

(٢٥) راجع فى ذلك :

Lanfalussy, A., Investment and Groth in Mature Economics (Oxford : Black Well, 1961).

د . وهبى غبريال ، مرجع سابق ، ص ٣٦ ـ ٤١ .

(٢٦) راجع : Caves, R.E., International Corforations (Colifornea : Mimeo University, 1969), P.5.

العام ٩ بلايين دولار أي ضعف المبلغ المصدر تقريبا[٢٨] .

ومجمل القول أن الشركات المتعددة الجنسية عندما تباشر نشاطها من خلال الاستثمارات المباشرة سواء فى الدول المتقدمة أو فى الدول النامية فانها تحقق أهدافها فى اطار هذه الاستراتيجية ، بينما تنعكس آثار هذه الاستراتيجية على الدول المضيفة ، وليست كل الآثار شرا خالصا أو خيرا خالصا فمما لا شك فيه أن هناك تناقضا أساسيا إلى حد كبير بين مصالح الشركات متعددة الجنسية ومصالح الدول المضيفة ، ينتج أساسا من الطبيعة الدولية لقرارات هذه الشركات ، وبصفة خاصة تلك المستهدفة تنظيم الأرباح على أساس دولى ، بالاضافة إلى تعدد هذه الآثار وتباين طبيعتها واختلافها من مشروع إلى آخر ومن موقع إلى آخر ، وهذه الأمور كلها تجعل من الصعب التوصل إلى نتيجة حاسمة بشأن الأثر الصافي للاستثمارات المباشرة وخصوصا فى غياب تحديد صريح لدالة هدف الدولة المضيفة[٢٩] .

ومما تجدر ملاحظته أنه وإن كان في غير مقدور الدول المتخلفة أن تحقق إشباعا كافيا لحاجاتها من الأموال والتكنولوجيا الأجنبية فإنه فى نفس الوقت لا يمكنها أن تغض الطرف عن هذه الاستثمارات أو أن تستغنى عنها .

[٢] التقسيم الدولى :

من أهم عناصر استراتيجية الشركات متعددة الجنسية أخذها بنظرية التقسيم الدولى للعمل ، فعلى حين تتركز الادارة العليا لهذه الدول المتقدمة فان مُصدر عمالتها العادي منخفض الاجر يتركز فى الدول الأخرى خاصة النامية ، ولعل ما يؤكد ذلك استقرار بعض الشركات الأمريكية الصناعية الكبرى فى هونج كونج بقصد الحصول على ميزة دفع دولار واحد للعامل يوميا ولمدة سبعة أيام عمل فى الأسبوع[٣٠] كذلك تواجد بعض الشركات فى تيوان حيث حرية العمل وعدم وضع قيود من جانب اتحاد العمال .

وليست الاستراتيجية محددة بعنصر انخفاض الأجور أو توافر العمالة وإنما ترتبط أيضا بالتحول فى نمط تقسيم العمل الدولى من نمط تتخصص بمقتضاه هذه الدول فى انتاج المواد الأولية وتصديرها إلى نمط تقوم بمقتضاه بتصدير منتجات صناعة استهلاكية فى معظمها وهى التى تنتجها الشركات متعددة الجنسية ، وهذا النمط لا يؤدى إلى وقف اتجاه معدل التبادل الدولى لغير صالح الدول المضيفة خاصة دول العالم الثالث[٣١] .

وتعكس استراتيجية الشركات متعددة الجنسية أهم خصائص هذه الشركات وهى :

« ١ » **الحجم الكبير** : غالبا ما تكون الشركة الاحتكارية شركة كبرى ، إلا أن الشركات متعددة الجنسية تعدت ذلك فتوصلت إلى أحجام شبه خيالية ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن رقم الأعمال السنوى لشركة جنرال موتورز يتجاوز ٣٥ بليون دولار ، وهذا الرقم له دلالة معينة فهو يزيد عن مجموع الناتج القومي لأغلبية الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة بما فى ذلك بعض الدول المتقدمة كالدانمارك ، وذلك يضفى قوة اقتصادية على هذه الشركات تتضاءل أمامها قوة معظم الدول منفردة[٣١] وذلك الأمر يعكس مدى مخاطر هذه الشركات سياسيا خصوصا على الدول النامية والدول المضيفة بصورة عامة ويصاحب الحجم الكبير ازدياد الفرصة للتنوع فى النشاط

(٢٨) محمود حافظ غانم ، « الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات المتعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الوطنى » من بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين بالقاهرة ٢٥/٢٧ مارس ١٩٧٦ ، مرجع سابق ، ص ٨١ ـ ٨٥ .

(٢٩) د . ابراهيم حسن العيسوى ، « مدى واقعية الآمال المعقودة على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة ومساهمتها فى التنمية فى مصر ، من بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين المصريين ، بالقاهرة ٢٥/٢٧ مارس ١٩٧٦ ، مرجع سابق ص ١٢٥ .

(٣٠) من أمثلة هذه الشركات :

Taxas Instruments Fair Child Camera.

راجع :

د . عبد الهادى على النجار ، « الشركة الدولية النشاط فى العلاقات الاقتصادية الدولية مع الاشارة إلى الاقتصاد المصرى » ، مجلة مصر المعاصرة (عدد ٣٨٢ ، أكتوبر ١٩٨٠) ، ص ١٣ ـ ١٥ .

(٣١) د . اسماعيل صبرى عبد الله ، نحو نظام اقتصادى جديد (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٧) ، ص ١١٥ ـ ١١٧ .

وزيادة درجات التكامل سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي للأنشطة ومدى توزيعها في مختلف أنحاء العالم .

« ٢ » **سعة الانتشار** : لا تكتفى هذه الشركات بحدود دولها ، بل تمتد إلى آفاق جغرافية رحبة بتوزيعها لوحدات الانتاج على عدد كبير من الدول ، وذلك التوزيع المتسم بسعة الانتشار يمنح الشركة العملاقة مزيدا من الامكانيات الضخمة فى التعامل مع الحكومات المتعددة [٣٢]. فتزيد من أنشطتها ذلك أن العائد أكبر والضغوط على الحكومة المضيفة قد تكون ميسرة والتشريعات التى تحميها قد تكون أطوع ، الأمر الذى يقلل من آثار تشدد بعض الحكومات ويعكس عدم اتخاذ اجراءات متشددة قبلها كالتأميم مثلا .

« ٣ » **التقدم التكنولوجي** : يتوافر لهذا النوع من الشركات الموارد المالية والخبرات اللازمة لاجراء البحوث التكنولوچية والعلمية حتى تصبح من ممتلكي مفاتيح التقدم التكنولوچي وتتجه باستثماراتها صوب الدول النامية حيث المناخ الصالح من أيد عاملة ومزايا واعفاءات واستقطاب لرأس المال الأجنبي . وعلى الجانب الآخر تملك الشركة الأم وسائل الادارة والقدرة على التخطيط ودراسة السوق المحلى [٣٣] .

ولعل فى تركز التقدم التكنولوچي فى هذه الشركات ما يدعونا للقول بأن هذه الشركات تباشر أنشطتها فى سوق احتكار من المعروف باحتكار القلة نظرا لسيطرة عدد قليل من البائعين .

« ٤ » **تركيز الإدارة العليا** : بالرغم من انتشار الشركات متعددة الجنسية بفروع عديدة إلا أن الإدارة العليا لها تكون مركزة فى أيدى قلة ، ولقد سهل هذه المهمة استخدام الوسائل الحديثة من الحاسبات الاليكترونية وغيرها فى اطار وسائل الاتصال الحديثة الأمر الذى يمكنها من معرفة حركة الانتاج والمبيعات ودقائق الأمور فى فروعها المنتشرة فى عديد من الدول فى دقائق معدودة وباستخدام الوسائل والأساليب الرياضية والاحصائية الحديثة يمكن للشركة الأم معرفة النتائج التى ستتحقق ومن ثم فانها تصدر القرارات وترسم الاستراتيچية الاجمالية لنشاطها على مستوى الأسواق الدولية الأمر الذى يتحقق معه تعظيم الربح وتأكيد السلطة الاقتصادية للشركة .

علاقة الشركات متعددة الجنسية بالدولة الأم والدولة المضيفة

للشركات المتعددة الجنسية علاقاتها الدولية وتاثيرها بالأطراف المرتبطة معها وهى :

[أ] الدولة الأم : أي الدولة الأصلية للشركة حيث تدار وتراقب منها كافة الفروع الخارجية وتتركز فيها الإدارة إلى حد كبير .

[ب] الدولة المضيفة : وهى تلك التى توجد بها المشروعات أو فرع الشركة المملوكة للشركة أو للشركات الأجنبية .

ولهذه الشركات دور فعال بل قد يصل أحيانا إلى كونه دور مسيطر سواء فى الدول الأم أو المضيفة إذ تكون تلك الشركات فى كثير من الأحوال فى حالة اقتراب من السلطات السياسية ، ومن ثم فإنها تملك التأثير المباشر وغير المباشر ، فضلا عن إمكانية تأثير هذه الشركات فى العلاقات القائمة بين الدولتين الأم والمضيفة ..

أولاً : علاقة الشركات متعددة الجنسية بالدولة الأم :

تقوم استراتيچية هذا النوع من الشركات على توسيع مجال النشاط فى العالم الخارجي إما لتحقيق مزيدا من الأرباح المعظمة أو نظرا لأن اقتصاد الدول الأم وظروفها المحلية لا تمكنها من العمل بأقصى قدراتها وكفاءتها خصوصا بعد أن كبرت وتشعبت أوجه نشاطها . ومن ثم فهى تسعى إلى إيجاد مجال أوسع للعمل لحماية وجودها وضمان استمرارها نتيجة إلى التوسع وإلى التدويل حتى تستفيد من مزايا المشروع الكبير فى الاطار الدولى [٣٤] ، القائم على تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح وعلى أساس استراتيچية هذه الشركات ، فليست هناك غرابة أن توازن بين الظروف الاقتصادية والسياسية فى بلدها والظروف الاقتصادية والسياسية فى البلدان التى تسعى إلى توجيه الاستثمارات إليها ، حيث



(٣٢) بلغ من سعة انتشار هذه المشروعات أن غطى نشاطها رقعة واسعة من العالم ، فالشركة الأمريكية نشاط فى أربعين دولة ، وللشركة الأمريكية نشاط فى ثلاثين دولة ، وللشركة الفرنسية نشاط فى ثلاثة وعشرين دولة .

(٣٣) راجع :

– Friedmann, " International Public Corporation ", Modern Law Review, Vol. VI, No 4, P. 205

– Schmitthoff, " OP. Cit. P177.

(٣٤) د . حسنى الجمل ، الخطورة الدولية للشركات متعددة الجنسية ، مجلة السياسة الدولية (عدد ٣٤ ، أكتوبر ١٩٧٣) ، ص ١٥٥ ـ ١٥٦ .

توجد فرصة استغلال مصادر الثروة الطبيعية الخام التى لا تتوافر فى بلدها فى اطار تحقيق الهدف وهو الحصول على أرباح معظمه ما كان لها أن تحققها فى بلدها الأصلية .

وبالاضافة إلى ذلك فهى بعد تشبع سوقها الداخلى تسعى إلى احتكار أسواق التجارة الخارجية وقد يساعدها على ذلك كله سمة الملكية الخاصة لوسائل الانتاج تلك التى تشجع توسع الشركات خارج الحدود .

وليست هذه هى كل المبررات التى تدفعها إلى الخارج ، بل لعل ارتفاع تكلفة الانتاج بسبب ارتفاع أجور العمال ، وارتفاع الضرائب ومحاولة الافلات منها بصورة كلية أو جزئية ما يبرر اندفاع هذه الشركات للهرب من الداخل إلى الخارج .

وليس هناك شك فى مدى الاستفادة المحققة للدول المصدرة للاستثمارات الأجنبية للخارج ، فلقد بلغ مجموع الإستثمارات الأجنبية المباشرة من الولايات المتحدة الأمريكية ٤,٨ بليون دولار ، وذلك خلال عام ١٩٧١ فى حين أن العائد الناتج من الاستثمارات المباشرة خلال هذه الفترة قد بلغ ٩ بلايين دولار أي حققت رأس المال المصدر [٣٥] .

وبجانب ما تحققه من أرباح بالغة فإنها على الجانب الآخر تأتى ببعض المثالب وتتضح الصورة بجلاء عند دراسة الشركات الأمريكية ذلك أنها تعد الشركات المنفردة دولتها بعدم وجود شركات أو فروع لشركات متعددة الجنسية بها بعكس كثير من الدول الأم للشركات متعددة الجنسية التى تعد فى نفس الوقت دول مضيفة [٣٦] ولعل أبرز المثالب هى [٣٧] :

[أ] الأثر الكبير الذى يظهر فى ميزان مدفوعات الدولة الأم ناحية العجز نتيجة تحويلات رأس المال إلى الدول المضيفة ونتيجة لما يؤدى إليه من تقليل لفرص التصدير .

[ب] خطورة ما تملكه هذه الشركات من سيولة كبيرة وتأثير ذلك على النظام النقدي الدولى . ولقد كان لهذا الانتقال أثره فى الأزمات المختلفة .

ولعل ذلك يفسر الاتهامات التى وجهت إلى الشركات متعددة الجنسية إبان أزمة الدولار فى السبعينيات . ولقد وقفت هذه الشركات تحمى مصالحها وأن انطوت بعض المواقف المعادية للمصالح الأمريكية فى إطار حماية هذه المصالح ، فلقد تخلصت من أرصدة ضخمة من الدولارات التى فى حوزتها أمام تدهور أسعار الدولارات فى السوق العالمية للمال [٣٨] .

[جـ] تقليل فرص العمل فى الدولة الأم نتيجة رؤوس الأموال إلى الخارج دون استخدامها فى تمويل المشروعات الاستثمارية فى الدولة الأم ونتيجة الأثر الذى يحدثه نقل التكنولوجيا إلى الخارج وبالتالى تمكين الدولة المضيفة من انتاج نفس السلعة المنتجة بالدولة الأم ويساعد على ذلك انخفاض أجور العمال فى الدولةالمضيفة .

وأيا كان الأمر فإن الدول الأم مهتمة تماما بدراسة نتائج نشاط هذه الشركات على اقتصادياتها على كيانها السياسي والاجتماعي وإن كان الاتجاه الغالب ليس الحد من نشاط الشركات الأم خارج الحدود بل تنظيمه وتوجيهه لتحقيق أكبر نفع للدول الأم . وهنا تكمن مخاطر تحديد هذه الأهداف التى تنعكس بصورة سلبية على الدول المضيفة .

ثانياً : علاقة الشركات متعددة الجنسية بالدولة المضيفة :

بالرغم من أن كثيراً من الدول تطلب جلب الاستثمار الأجنبي إليها فى اطار الشركات متعددة الجنسية للأخذ بيدها من كبوة التنمية التى لحقت بها خصوصا البلدان حديثة الاستقلال إلا أن الصراع والتنازع قائم بين تلك الدول التى توجد بها المشروعات ذات القيمة المملوكة للشركات الأجنبية وبين الشركات متعددة الجنسية ،

(٣٥) محمود حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٨٤ ـ ٨٦ .

(٣٦) يتمثل ذلك فى أوربا وكندا واليابان . راجع :
د . مصطفى كامل السعيد ابراهيم ، الشركات متعددة الجنسية والوطن العربى (القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨) ، ص ٢٩ ـ ٣١ .

(٣٧) راجع فى العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية والدولة الأم :
- Vernon Raymond, The Economic and Political Consequence of Mutinational Enterprises (Boston, 1972).
- Stobough, R.B., US Multinational Enterprises and the U.S. Economy (Washington; U.S. Dept. of Commerce, 1972).
- U.N. Dept. of Economic and Social Affairs, OP. Cit., 59.

(٣٨) د . حسنى الجمل ، مرجع سابق ، ص ١٥٦ .

ذلك أن أهداف الطرفان لا تسيران في اتجاه واحد ، فبينما تبحث الشركة متعددة الجنسية عن الربح ، تبحث الدولة المضيفة في بعض الأهداف الاجتماعية ، وتشعر الدولة بأنها في مركز أقل قوة في التعامل مع هذه الشركات خاصة ، وأن مصدر قرارات الشركات تكمن في الدولة الأم التي تشعر تجاهها الدولة المضيفة بأنها مصدر للنفوذ والسيطرة الاستعمارية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية .

فالتعارض قائم بين المصالح الأجنبية والمصالح الوطنية مهما قيل من أن اتجاه الاقتصاد إلى الدولية يؤدي إلى رخاء دولي بالنسبة لكل الشعوب ، ذلك أن هذا الرخاء لا يعم بقدر متساو بل أنه لا يشمل جميع دول العالم ، ويظل هناك تخوفا إن لم يكن مصحوبا بمقاومة لدى حكومات الدول المضيفة لرأس المال الأجنبي ذلك أنها تود أن تكون هي صاحبة السيطرة على كافة الشئون الداخلية دون منازع [٣٩] .

إلا أنه رغم هذه المخاطر والمحاذير فان الدول خصوصا النامية تعمل في معظمها على تشجيع ورود الاستثمارات الأجنبية لتمثل مساهمة ايجابية في اقتصادياتها ومن ثم فأنها تحاول من جانبها الحصول على موافقات ضمنية من تلك الشركات بمنع التدخل في شئونها الداخلية ، فضلا عما تفرضه الدول المضيفة في اطار نظام الاستثمارات من قواعد تسمح لها باختيار ما يناسبها وتستطيع كذلك مراقبة الشركات وإزالة بعض السلبيات عن طريق اتخاذ تدابير مالية : ضرائب ، منع اخراج الأرباح ، الإجبار إلى إعادة الاستثمار في البلاد وفي النهاية يكون تأميم الفرع بمثابة عقوبة لأي شركة لا تحترم الضروريات الاقتصادية والوطنية للبلد المضيف .

وتلجأ بعض الدول إلى فحص الاستثمارات الجديدة والاشراف على ظروف الانتاج الذى تضطلع به الفروع ووضع رقابة على سلوك الفرع من ناحية الأسعار ، وتحويل الأرباح ، وحجز الصادرات وزيادة نصيب الدول المضيفة من مجمل ما يحققه الاستثمار المباشر مع تنسيق القرارات التى يتخذها الفرع والمصالح الاقتصادية والسياسية للدولة المضيفة [٤٠] .

وعندما تأخذ الحكومات الأمر من ناحية المنافع والنفقات الاقتصادية فأنها تجد نفسها في اختيار صعب ، ذلك أن الشركات متعددة الجنسية يمكنها أن تسهم في زيادة معدل الدخل القومي والصادرات فضلا عن زيادة مستوى التكنولوجيا والعمالة والمهارات الإدارية ، وعلى الجانب الآخر فان الشركات متعددة الجنسية يمكن أن تقوض الأولويات التى تضعها هذه الحكومات كسياسة نقدية أو مالية أو كسياسة لتوزيع الدخل القومي بل غالبا ما يترتب على دور هذه الشركات عجز غير مستحب في ميزان المدفوعات .

ويمكن باختصار تصور أهم الآثار السلبية الناجمة عن الاستثمار الأجنبي خصوصا في الدول النامية [٤١].

[أ] زيادة نسبة ما يستأثر به رأس المال الأجنبي من الناتج القومي ، ويعنى ذلك انخفاض نسبة الأرباح والفوائد التى تؤول إلى المواطنين ، ومن ثم انخفاض الادخار القومي خاصة مع فرض ثبات نسبة الأجور إلى الدخل القومى .

[ب] نتيجة استخدام الاستثمار الأجنبي للفن الإنتاجي فأن فرص العمالة في القطاعات التى يسيطر عليها رأس المال الأجنبي تصاب بالتقلص فضلا عن القضاء على المشروعات المحلية المنافسة .

[جـ] نتيجة إعطاء أجور مرتفعة مقارنة بالأجور التى تمنح في المشروعات الوطنية فان العمالة ـ ذات الكفاءة العالية تنسحب من المشروعات الوطنية المحلية . ويترتب على ذلك أيضاً رفع الأجور في المشروعات المحلية ومن ثم رفع تكاليف الانتاج وبالتالى رفع الأسعار .

[د] تعمل الاستثمارات الأجنبية على خلق طبقة أرستقراطية تميل بل تعمل على إبقاء هذا الوضع .

[هـ] تعويق تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة المضيفة لتضارب سياسة الدولة مع سياسة الشركة متعددة الجنسية ، ومن ثم فان الشركة تعد عندئذ بمثابة عقبة فعلية في سبيل تنفيذ الدولة المضيفة لسياستها الاقتصادية .

[و] الاضرار بخطة التنمية

(٣٩) د . عبد الهادى على النجار ، مرجع سابق ، ص ٢٨ ـ ٣٢ .
د . محمود سمير الشرقاوى ، مرجع سابق ، ص ٣٢٦ ـ ٣٤٠
- Zink, d., The Political Risks for Multinational Enterprise in Developing Countries (New York : Praeger Publishers, 1973), P. 14.

(٤٠) د . وهبى غبريال ، مرجع سابق ص ، ص ٤٧ .
(8) Carken, J, " The Different Models of Techonology Transfer ", in Widstrand, C., (ed.), Multinational Firm rica (Uppsala : Scandinavian Institute of Africa Studies, 1975).

الاقتصادية حيث يكمن التخوف من أن الشركات متعددة الجنسية تسيطر اقتصاديا ومن ثم لا يعنيها إلا مصلحتها ولو تضاربت مع خطة التنمية الاقتصادية بل والشاملة ، وهذا التخوف لا يسود الدول النامية فحسب بل يسود أيضا الدول المتقدمة اقتصاديا [٤٢] ، فمثلا عندما تستخدم الشركات متعددة الجنسية معدات آلية في العملية الانتاجية فان ذلك يضيف ناتجا صافيا إلى الناتج القومي ولكن على حساب الآلات اليدوية القائمة ، ورغم أن هذه الظاهرة تتحقق عندما يتم تطوير العملية الانتاجية من جانب المشروعات المحلية إلا أن إحلال المشروعات الأجنبية محل المحلية يتم على حساب الاقتصاد القومي ، فضلا عن أن الشركات متعددة الجنسية تقوم بالعملية الانتاجية دون مراعاة للمناخ الذى تنتج فيه ودون مراعاة لأساليب الانتاج المحلية .

وعلى الجانب الآخر فإن الشركات متعددة الجنسية تسعى إلى ضمان استقرارها في الدولة المضيفة وقد يساعدها على ذلك الاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك الدولة حتى لا تكون تحت ضغوط معينة تهدد كيانها وتقف في طريقها مبتداة من حجز الأرباح ومنع تدفقها ومنتهية بالتأميم .

الأبعاد السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسية

تلعب الشركات متعددة الجنسية دورا هاما ومؤثرا فى الدول المضيفة وهى ليست بمنأى عن التأثيرات المتلاحقة فى المجال الاقتصادي وفى الحياة السياسية بل لعل لها الدور الأكبر خاصة فى بلاد العالم الثالث النامية التى لا تملك دفع قوى هذه الشركات المرتكزة على دولها بعيدا عن التأثير الواضح فى اقتصادياتها وفى حياتها السياسية أو على الأقل لا تملك تحييد هذه الشركات .

فبفضل قوتها وتركيزها وهيمنتها على اطار الاستثمارات الأجنبية التى تلهث من أجلها الدول النامية أو تشتد حاجتها إليها لدفع عجلة التنمية تتضح الأبعاد السياسية والاقتصادية لهذه الشركات ، تلك التى تنبه إليها المجتمع الدولي بأسره وباتت محل بحثه ودراسته .

وسيعرض البحث لهذه الأبعاد ودور القوى الدولية في التصدي لمخاطرها أو لاصلاح مسارها على الأقل حتى تؤتى ثمارها فى بلدان العالم الثالث المنطلقة إلى تنمية اقتصادية حقيقية وفى نفس الوقت تحافظ على مصالحها الذاتية .

أولاً : الأبعاد الاقتصادية للشركات متعددة الجنسية :

لعل من أهم الخصائص المميزة للسياسة الاقتصادية فى الدول النامية ، هى التطلع بشكل واضح إلى مساهمة أجنبية كبيرة فى تمويل التنمية بها .

ذلك أن هذه الدول غير قادرة على تدبير المبالغ الضخمة اللازمة للتنمية من مواردها المحلية ، فضلا عن أنها تحتاج إلى الأخذ بأسباب التكنولوجيا الحديثة فى مجالات الانتاج والتنظيم والإدارة .

وعلى هذا فيأتى الجزء الأكبر من المساهمة الأجنبية فى صورة استثمارات فى اطار الشركات متعددة الجنسية .

وبالرغم من وضوح أهمية الاستثمارات الأجنبية إلا أن هناك عديداً من التحذيرات من سلبيات هذه الاستثمارات فى اطار الشركات متعددة الجنسية وآثارها السيئة على اقتصاديات الدولة المضيفة .

وسيعرض البحث لوجهتي النظر المؤيدة والمعارضة لاستمرار وجود الشركات متعددة الجنسية فى الدول النامية [١] .

يرى مؤيدى الدور المتزايد للشركات متعددة الجنسية أن الدول النامية التى تسعى للاستعانة باستثماراتها الأجنبية فى مجال التنمية الاقتصادية لا مفر لها من اللجوء إلى هذه الشركات لعديد من الأسباب :

[أ] إن هذه الشركات هى المصدر الرئيسي والمحدد لرؤوس الأموال

---

(٤٢) تجدر الاشارة إلى حالة التوتر السياسى والاقتصادى الذى ساد كندا على سبيل المثال نتيجة تزايد نشاط الشركات متعددة الجنسية ، الأمر الذى هدد الصناعات الرئيسية والجوهرية فى كندا ، مما دعاها إلى إصدار قانون فى عام ١٩٧٣ بشأن مراجعة الاستثمارات الأجنبية وقد تناول هذا القانون الوسائل التى يباشر بها رأس المال الأجنبى استثماراته فى كندا بالتعديل الجوهرى بقصد ضمان اتجاه هذا الاستثمارات التى تتخذ فى معظم الحالات شكل الشركات متعددة الجنسية إلى تحقيق المصالح الاقتصادية للدولة المضيفة .

(٤٣) د . عبد الواحد الفار . الاستثمارت الأجنبية (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٨) ، ص ١٨ ـ ٢١ .
ـ محمد السيد سعيد ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤ ـ ٢٥٦ .

الأجنبية اللازمة للتنمية فضلا عن أنها المصدر المباشر للتكنولوجيا الحديثة ولا تنمية بلا رؤوس الأموال والتكنولوجيا .

[ب] تعمل هذه الشركات على فتح مجالات للتوظف والعمل بها فضلا عن تدريب القوى المحلية على الصناعات والمشروعات الجديدة .

[جـ] تسهم هذه الشركات في زيادة الدخل المحلى الاجمالى للدول النامية التى تعمل بها ، فزيادة انتاجها من المنتجات التى تشترك في انتاجها ، كما تسهم بدرجةعالية في رفع مستوى المعيشة .

[د] توفر الشركات متعددة الجنسية منفذا إلى أسواق الدول المتقدمة وبالتالى تساهم في تحسين حال ميزان المدفوعات فضلا عن دعم الموارد المحلية للدولة من خلال حصيلة الضرائب على ايرادات الشركات الأجنبية .

وفضلا عن ذلك فهى تقوم بتشغيل الموارد بكفاءة وتعمل على خلق سوق تنافسي يساعد على رفع كفاءة المشروعات المحلية .

أما الاتجاه الثاني المضاد فيرى أصحابه أن لجوء الدول للشركات متعددة الجنسية للاستثمار داخلها لا يحقق لتلك الدول ما تهدف إليه ذلك أنه يحتوي عديدا من العقبات في سبيل تنمية حقيقية لتلك الدول . ومن أهم هذه الأسباب والمحددات المضادة للتنمية :

[أ] تعمل الشركات متعددة الجنسية وفق استراتيجية معينة تتمشى ومصالحها الخاصة دون الأخذ في الاعتبار مدى مواكبتها أو ملاءمتها للصالح الوطنية للدول المضيفة وهى بهذا إنما تعرض الدول النامية لنوع من الاستغلال الدولى الأمر الذي يعمل على اختلال خطط التنمية لتلك الدول ومن ثم استمرار تخلفها الاقتصادي .

[ب] يبدأ ضخ الموارد من الدول النامية إلى المتقدمة عبر شرايين الشركة متعددة الجنسية في صورة مدفوعات الأرباح المعاد ترحليها وأقساط الفوائد على الأسهم والسندات وأقساط وفوائد الديون ورسوم الإدارة وتمويل التكنولوجيا بحيث تتجاوز اجمالي هذه المدفوعات التى تمثل عوائد الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر ، تنمية ما يحول إلى الدول النامية من رؤوس أموال جديدة في كل وقت ويؤدي ذلك إلى الاضرار بمركز ميزان المدفوعات للدول النامية واتجاه أثرها عليه بمفاقمة أسباب عجزه المزمنة .

[جـ] تستند الشركات متعددة الجنسية على ركائز هامة وهى : إمكانياتها المالية ووسائلها التكنولوچيا والكميات الوافرة من المعلومات المتاحة لها وتستخدم كل هذه الامكانات في تفاوضها مع الدول النامية بشأن إقامة مشروعات استثمارية بها ودائما ما يكون التفاوض بين أسباب القوة وأسباب الضعف يحمل في طياته الغبن الواضح للدول النامية نتيجة ما يحققه الطرف الآخر من مكاسب مادية وأرباح معظمه لا تتلاقى ومصالح الطرف الثاني .

[د] أمام سيطرة الشركات متعددة الجنسية التكنولوجية والسوقية والمالية والتطور التكنولوجي السريع المؤهل في الدول المتقدمة ، وقفت الدول النامية عاجزة عن الاستيعاب خاصة في التطور السريع في مجال الالكترونيات الدقيقة والتكنولوچيا في الصناعة البيولوجية والهندسة الوراثية والطاقة النووية بالاضافة إلى ظاهرة تطوير سلع الاستهلاك الترفي وتعميم انماطه عالميا الأمر الذى يدعو إلى تشويه سلم التفضيلات في الدول النامية ويهدد جهودها التنموية ويعرضها للخطر [٤٤].

[هـ] تتدهور شروط التجارة الدولية بين الدول النامية والرأسمالية المتقدمة وذلك في ظل الشركات متعددة الجنسية فضلا عن أن الفعاليات التجارية والاجتماعية لهذه الشركات تغذى نزعة الاستيراد في المجتمعات المتخلفة الأمر الذى يؤدي في النهاية إلى ازدياد العجز التجاري .

[و] غالبا ما يفد الاستثمار المقدم من تلك الشركات إلى أقاليم الدول النامية في شكل آلات ومعدات ومعرفة تكنولوجية وإدارية مصدرها جميعا تلك الشركات التى تبالغ في تقدير أثمانها وبالتالي فان العملات الأجنبية التى تعتمد عليها الدول النامية لخفض العجز في ميزان المدفوعات لا تظهر في استثمارات الشركات متعددة الجنسية بل تعتمد الشركات على اعادة استثمار جزء من أرباحها التى تحققها محليا لتوسيع مجال انشطتها المحلية دون تحويل عملات أجنبية جديدة ، مع تمتعها بالمزايا المقررة للاستثمار الأجنبي .

[ز] ليس هناك تطابق بين استراتيجية الشركات متعددة الجنسية وبين استراتيچية التنمية في أية دولة من الدول النامية وإن كان ذلك لا يعني حدوث توافق في المصالح أحيانا إلا أن الغالب الأعم هو تضارب مصالح الطرفين تضاربا جذريا ، فالشركات متعددة الجنسية تسعى للحصول على أكبر قدر من الأرباح المتزايدة في اطار استقلال الموارد الطبيعية وعنصر العمل منخفض الأجر دون الربط بمصالح الدولة المضيفة وأثر استراتيجيتها على الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي فهى تركز على استنفاد مورد طبيعي غير متجدد . في حين تكون مصلحة

(٤٤) ندوة شئون عربية ، «حركة عدم الانحياز» ، مجلة شئون عربية (عدد ١٨ ، أغسطس ١٩٨٢) ، ص ١١٧ .

الدولة المضيفة في اطالة مدة الاستخدام وهى أيضا تهتم بصناعة تحويلية في حين تحتاج الدول إلى صناعة أساسية [٤٥] وما إلى ذلك من الأساليب الأخرى ، فقد تكون الدولة متجهة إلى المساواة والعمالة في توزيع الدخل القومى ولكن الشركات المتعددة الجنسية قد يترتب على سياستها إيجاد عدم المساواة في توزيع الدخل ، وقد تكون سياسة الدولة زيادة فرص العمل للمواطنين ، بينما تلجأ الشركات متعددة الجنسية إلى استخدام الآلات والتكنولوجيا الحديثة بقصد تخفيض نفقات الانتاج الأمر الذى يترتب عليه توفير عدد كبير من العمالة وظهور البطالة [٤٦].

ثانيا : الأبعاد السياسية للشركات متعددة الجنسية :

يتحدد مركز الشركة متعددة الجنسية ومدى تأثيرها من خلال معرفة ثقلها ومركزها لدى الدولة الأم ذلك أنها تستمد قوتها وترتكز أساسا على مساندة الدولة الأم لها .

ومن هنا يجيء تأثيرها السياسي داخل الدولة المضيفة لا كشركة اقتصادية وإنما كأداة تعمل لصالح الدولة الأم تحقق أهدافا وغايات سياسية بجانب الدوافع الاقتصادية .

ولقد بات البعد السياسي لهذه الشركات واضحا ومحل بحث ودراسة عديد من الجهات العالمية سواء داخل المنظمات الحكومية أو غيرها من المؤثرات الأخرى ، ويظهر التأثير جليا في دول العالم الثالث والتى تقوم الشركات متعددة الجنسية فيها بالتعبير عن جملة المصالح الاقتصادية والسياسية لبلادها وهي في ذلك تستخدم عدة استراتيجيات سياسية ولعل من أهمها [٥] .

[أ] تستطيع الشركات متعددة الجنسية أن تلجأ إلى حكوماتها في الوطن الأم من أجل دعم مركزها وتستطيع أيضا أن تستخدم قوتها الاقتصادية للمشاركة والتدخل في السياسة المحلية في الدول التى تعمل فيها . فضلا عن امكانها تنظيم المقاطعة الخارجية ووضع قيود على الائتمان الخارجي الذي تحصل عليه الدولة المضيفة أو تقييد الاتفاقات الاقتصادية التى تعقده بنفسها في محاولة لاقناع الدولة المضيفة بقدرتها ومدى امكانية اجتلاب الموارد التى تحقق كسبا مشتركا .

[ب] تسيطر الشركات متعددة الجنسية على مصادر الثروات الطبيعية مستخدمة في ذلك نفوذها وقوتها وفرض سيطرتها على مناطق نفوذها بحيث تفقد الدولة المستضيفة لرأس المال سيادتها السياسية والاقتصادية على هذه المناطق ، وتصبح هذه الشركات صاحبة السيادة الحقيقية الأمر الذى يجعلها تمثل دولة داخل الدولة .

[جـ] دأبت هذه الشركات على بسط نفوذها الاقتصادي لافساد الحياة السياسية داخل الدول التى تعمل بها ، ولعل ما كشف عنه أسلوب التعامل في شركة لوكهيد الأمريكية للطائرات يوضح مدى هذا الأسلوب في افساد الحياة السياسية ، فقد اتضح أن الشركة كانت تسعى إلى تسهيل مصالحها وعقد صفقاتها في الدول التى تعمل بها عن طريق تقديم الرشاوي للمسئولين في تلك الدول الأمر الذى أدى إلى مزيد من الاضطرابات السياسية العنيفة في عدد كبير من الدول التى كانت تتعامل معها .

[د] تعمل الشركات متعددة الجنسية على ضرب الدول النامية بعضها ببعض ذلك أن المساومة غير متكافئة بين شركة عملاقة ودولة نامية لا من حيث الامكانات المالية

---

(٤٥) د . اسماعيل صبرى عبد الله ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ .

(٤٦) محمود حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٨٩ .

(٤٧) راجع في الابعاد السياسية للشركات متعددة الجنسية :

- Nye, J,S., OP. Cit., PP. 153-175 .
- Sukel, O., " Integration Capitalist Transnational et Desintegration En Amerique latine ", Politique Etrangere, No. 6, 1970
- Financial Times, 12 December, 1975.
- Muller and Barnet, Globel Reach, (New York, 1974), P. 100.
- Rugman, Alan, Inside the Multinationals. (London : Croom Helnn, 1981), PP. 87, 106,162.
- د . وهبى غبريال ، مرجع سابق ، ص ٦٦ ـ ٦٨ .
- محمود حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٨٨ ـ ٩٦ .
- د . اسماعيل صبرى عبد الله ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ ـ ١٢٤ .

ولا المعرفة التكنولوجية ولا كمية المعلومات المتاحة ، مما جعل الاحتمال الأرجح هو غبن الدول النامية في كل عقد تبرمه مع إحدى تلك الشركات ويفاقم من هذه الظاهرة تسابق الدول النامية على التعامل مع الشركات متعددة الجنسية . الأمر الذى يعمل على ضرب الدول النامية بعضها ببعض للحصول على أفضل الشروط منها جميعا في نهاية الأمر .

[هـ] تتدخل الشركات متعددة الجنسية في توجيه سياسة البلاد عامة فى اتجاه يخدم مصالح دولها الأم وهى تساعد بنفوذها وأموالها رجال السياسة والأحزاب التى ترعى مصالحها وتنفق بسخاء على القوى ذات الاتجاهات المواكبة لمصالحها ولعل ما يؤكد ذلك هو الدور الذى لعبته الشركة الدولية للتلغراف والتليفون لمحاولة منع انتخاب الليندي رئيسا لشيلي ، ثم فى الانقلاب الدامي الذي أطاح بنظامه وأودى بحياته .

[و] تفانى بعض الشركات فى عدم احترام السيادة الكاملة للدول المضيفة فلا تحترم الخطة القومية للدولة إذا تعارضت مع سياسة الشركات واستراتيجيتها .

[ز] غالبا ما تقوم الشركات متعددة الجنسية بخلق نمط معيشة استهلاكي فاسد يتمشى وأهداف تحقيقها للارباح فقط ، فضلا عن الاهتمام باحتكارات بعض الصناعات التى تزيد التوتر العالمى كصناعة السلاح وما يتبعه من زيادة فى سرعة التسلح .

[ح] تعمل الشركات متعددة الجنسية على الافساد الخلقي للمجتمع مؤثرة فى القيم الخلقية والاجتماعية والحضارية مستخدمة نفوذها وقوتها وقربها من مراكز السلطة في خلق بيئة اجتماعية مستقلة لها قيم تختلف عن القيم الموجودة فى الدولة المضيفة مما يعتبر افسادا لها وذلك بغية تحقيق أهدافها .

[ط] بسبب ضعف قوة الدول المضيفة فى التعارض مع الشركات متعددة الجنسية فإن هذه الشركات تنجح فى أن تخرج نفسها من نطاق الاختصاص القضائى للبلدان المضيفة عند نشوب أية منازعات قضائية ، وتجعل هذا الاختصاص لمحكمة بلدها الأم والقوانين التى تطبق بالتالى هى قوانين الدولة الأم .

ولقد كان الانعكاس السلبي للشركات متعددة الجنسية وآثارها السياسية خاصة في الدول النامية منبها للمجتمع الدولي للوقوف لبحث هذا الأمر جليا ، فقد تعرضت المنظمات الدولية خاصة ذات الصفة الاقتصادية وقد عين سكرتير الأمم المتحدة لجنة متخصصة من الخبراء عام ١٩٧٣ لدراسة أثر الشركات متعددة الجنسية على التنمية والعلاقات الدولية وذلك تحت اشراف المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة ، وقد انتهت تلك اللجنة من دراستها إلى أن المجتمع الدولي إذا كان قد أنشأ منظمات تعمل على تسهيل التبادل التجاري والتأثير على شروط التجارة بين الدول مثل منظمة الجات « الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة » والانكتاد « مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية » فأن الحاجة إلى انشاء منظمة مماثلة تعمل على تنظيم وتدفق الانتاج الدولى . وعلى هذا فان الأمر يستلزم اعداد اتفاقية جماعية بين الحكومات تحت اسم « الاتفاقية العامة للشركات متعددة الجنسية » يتم بموجبها تحديد الشروط العامة للانتاج الدولى ، ويدخل في ذلك الأمر تنسيق حوافز الاستثمار ومشكلات الازدواج الضريبي وقوانين الاحتكارات وسياسة المنافسة ، والرقابة على تدفق رؤوس الأموال المستوردة لها ، واقترحت اللجنة انشاء لجنة دائمة للشركات متعددة الجنسية تتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي يكون مهتما بوضع نظام لتبادل وجهات النظر بين الحكومات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية عن تأثير الشركات متعددة الجنسية على التنمية الدولية مع اجراء دراسات وتقديم الاستشارات للدول النامية عند تعاملها مع هذه الشركات (٤٨) .

ولقد نبهت اللجنة إلى رفض الفكرة التى ينادي بها البعض من أن الدولة بمعناها القومي قد انتهت وأن العالم يسير نحو التكامل الاقتصادي مع انسياب التجارة والانتاج الدولي ، كذلك رفض الفكرة القائلة بأن القومية الاقتصادية سوف تصبح روح العصر وأن التجارة والانتاج الدولي سوف يتعرضان لمزيد من القيود . وقد أوضح التقرير الذى اعترف بأن الشركات تعمل تحت شروط غير عادلة نتيجة قوة المساومة غير المتكافئة بين الدول المضيفة ، إلى أنه لمصلحة الأطراف ينبغي أن تتسم الشروط منذ البداية بالعدل ، كما يجب أن تعمل الفروع الأجنبية على ربط نشاطها بالاقتصاديات المحلية التى تعمل فيها .

واقترح التقرير تأسيس لجنة دائمة للشركات متعددة الجنسية تتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للامم المتحدة ، وتقدم له تقريرا سنويا مع فتح المجال لمزيد من الدراسات حول تأثير الشركات متعددة الجنسية على التنمية الدولية ولم تحظ سيادة الدولة بالاهتمام

(٤٨) د . عبد الواحد الفار ، مرجع سابق ، ص ٢١ - ٢٢ .

الكاف من جانب اللجنة[٤٩] كما أن التقرير لم يترجم إلى ميثاق عمل جاد ، فمن الملاحظ أن العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية والدول النامية بدأت تأخذ فى النفور فى فترة ما بعد عمل اللجنة وهذا ما أدى بالدول الغنية فى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى الاسراع بعقد مؤتمر فى باريس في يوليو ١٩٧٦ لمحاولة الوصول إلى حل وسط يلزم الشركات بمناهج سلوكية وأخلاقية في تعاملها مع الدول النامية ، ولقد جاء ذلك بعد افتضاح بعض المخازي لهذه الشركات كتلاعبها بالبيانات للتهرب الضريبي وإخفاء المعلومات والقيام ببعض الأعمال غير المشروعة للاضرار بميزان المدفوعات ، وتدخلها في السياسة الداخلية والخارجية للبلاد ، وافساد بعض ذمم المسئولين باستخدام الرشوة كسبيل لذلك .

وان كان ميثاق السلوك الذى انتهى به المؤتمر جاء في صورة ارشادات ومواعظ إلا أن ذلك لا يقلل من الخطوات التى اتخذها المجتمع الدولى سواء داخل الأمم المتحدة أو السوق الأوربية أو في منظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية وغيرها[٥٠] .

ولعل الأخذ بالمقترحات التى خرجت بها هذه الهيئات يؤدي إلى تحسين المناخ الاقتصادي والسياسي العام لعمل هذه الشركات وإلى خلق ظروف أكثر مواءمة للانتاج الدولي . وإن كان الأمر يحتاج فى نفس الوقت مبادرة من الدول النامية تهدف إلى توحيد جهودها لدفع الدول الغنية لاتخاذ خطوات فعالة أخرى لتعضيد الثقة في الاستثمارات التى تقوم بها تلك الشركات العملاقة .

ختام

النظرة المستقبلية للشركات متعددة الجنسية

من العرض السابق للآثار المتباينة للشركات متعددة الجنسية يتضح أن هناك ضرورة خاصة لدى الدول النامية لدعوة الشركات متعددة الجنسية للعمل بها ، وفي نفس الوقت فإن هناك عديدا من المحاذير والآثار السلبية لعمل هذه الشركات بتلك البلاد ومن ثم فأنه يمكن القول بأن الشركات متعددة الجنسية ليست خيرا خالصا ولا شرا خالصا وإن كان هناك عديد من الاحتياطات والشروط يجب أن توضع في اطار وأسلوب عمل هذ الشركات حتى يكون هناك توازنا بين ما تحققه للدول النامية وبين عوائدها التى تسعى إليها وهى تحقيق أقصى ربح ممكن . وأن تخف حدة الآثار السياسية لهذه الشركات على الدول المضيفة إن لم تستبعد هذه الآثار بصفة قاطعة وان كان هذا القول لا يمكن أن يكون على سبيل التعميم بصفة قاطعة ذلك أن هناك اختلافات واردة بين مشروع وآخر وبين بلد وآخر يجعل من الصعوبة بمكان تعميم ما وصلنا إليه .

فهناك تباين في نسبة ما تحظى به الدول المتقدمة والدول النامية من تدفقات استثمارية مباشرة فمن تحليل حركة الاستثمارات المباشرة يتلاحظ أن الدول المتقدمة تحظى بنسبة أكبر من التدفق العالمي للاستثمارات المباشرة بالمقارنة بالدول المتخلفة وأن الدول المتخلفة الأكثر تقدما أسعد حظا فى هذا المجال من الدول المتخلفة الأقل تقدما ، وذلك يعطى انطباعا

(٤٩) U.N. Report of Group of Eminent Persons on the Role of Multinational Corporations in World Development and Intirnational Relations, United Nations, 1974.

نقلا عن : د . وهبي غبريال ، مرجع سابق ، ص ٦٣ ـ ٦٦ .

(٥٠) شكلت الأمم المتحدة لجنة خاصة باسم لجنة متابعة الفساد فى الشركات متعددة الجنسية تختص بدراسة أساليب الفساد والمخالفات المالية والرشاوى التى تقدمها الشركات ودراسة المخالفات التى ترتكب فى المبادلات التجارية وعلاقات العمل فى المجال الدولى .

راجع :

- « المنظمات الدولية » ، مجلة السياسة الدولية (عدد ٤٨ ، ابريل ١٩٧٧) ، ص ٢٧٧ . كما عقد المؤتمر الدولى الثانى لمنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية اجتماعا بشأن الشركات متعددة الجنسية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية وذلك فى اديس أبابا فى الفترة من ٢٨ مايو إلى ٤ يونيو ١٩٨٢ ، وأوضح المؤتمر الآثار الضارة للشركات متعددة الجنسية وأكد على ضرورة تحقيق الاعتماد الجماعى على الذات كوسيلة لتحقيق التنمية فى البلدان النامية ، راجع : « ملف المؤتمر الدولى الثانى لمنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية بشأن دور الشركات غير القومية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية » ، مجلة التنمية والتقدم الاجتماعى والاقتصادى (عدد ٢ ، ١٩٨٢) ، ص ٧ ـ ٢٧ .
- ناقش الحلف التعاونى فى مؤتمره السابع والعشرين المنعقد فى موسكو عام ١٩٨٠ مواجهة نشاط الشركات متعددة الجنسية وأثرها على التجارة الدولية . راجع : د . كمال حمدى أبو الخير ، تطور التنظيم التعاونى (القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩) ، ص ٧٤٧ ـ ٧٤٨ .

أن الاستثمارات الأجنبية لا تتجه بالضرورة إلى تلك المناطق الأشد حاجة إليها ، وإنما هى تتجه بصورة ميسرة إلى تلك المناطق التى تتهيأ لها فيها مجالات أفضل وأربح للعمل وفرص أفضل للربح أي أن هناك ارتباطا مباشرا بين تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلد معين ومستوى التطور الاقتصادي لذلك البلد ، ومن أبحاث أجريت اتضح أن الدول المتخلفة لا تحصل حاليا إلا على أكثر بقليل من ربع الاستثمارات المباشرة بينما تحصل الدول المتقدمة على أكثر من الثلثين ٥١ إلا أن تدفق الاستثمار بين الدول المتقدمة والدول النامية سوف يشهد تغيرا جذريا ان لم يكن قد بدأ فعلا ذلك أن المناخ العام للعلاقات الاقتصادية بين الدول المتقدمة والدول النامية قد أصابه بعض التغير بعد أزمة البترول الأخيرة وما نتج عنها من محاولة الدول النامية تحسين مركزها التفاوضى وشروط التجارة بينها وبين الدول المستهلكة .

ولقد حدث ذلك أيضا على المستوى الاقليمي ، ولعل الأسلوب الذى تتبعه مجموعة الأنديان يعبر عن ذلك ٥٢ .

وليست دول أمريكا اللاتينية فحسب هى التى أخذت زمام المبادأة تجاه الشركات متعددة الجنسية بل إن الدول العربية قدمت مبادرات ونماذج لا بأس بها فى مجال المشاركة فى وضع أسس لنظام اقتصادى جديد ، فقد استطاع العالم العربي أن يقدم نموذجا جيدا للدول النامية الأخرى بالنسبة لتحرير موارده وثرواته الطبيعية أو بالنسبة للتصحيح الجزئى فى أسعار صادراته من المواد الأولية الخام ، وإن كانت الشركات الاحتكارية قد عادت واستعادت الكثير مرة أخرى برفع أسعار صادراتها إلى العالم العربي ، وتصدير التضخم المدار إليه وخلق بؤرة الصراع فيه ليضطر مرة أخرى للهث وراء تكديس السلاح .

وفى نفس الوقت لا يغيب عنا أن الدول النامية تشعر بكراهية معينة تجاه الملكية الأجنبية للمشروعات بالرغم مما قد تحققه من مزايا معينة ، وعلى ذلك فلابد من البحث عن البدائل لنشاط الشركات متعددة الجنسية ، وهو ما يمكن أن ينظر إليه من خلال عدم الارتباط بكافة العناصر التى يوفرها الاستثمار الأجنبي « رأس المال الإدارة ، التكنولوجيا ، التسويق الخارجي » وأن تحاول الدول المضيفة أن تحصل على أي من هذه العناصر من مصادر متفرقة ولعل الأمر ليس معقدا كل التعقيد إذا ما تواجد لدى الاقتصاد المحلى الخبرة الفنية لاختيار المطلوب ثم قدرته على استيعاب الموارد الجديدة . والعمل على استخدامها الاستخدام الأفضل .

ولقد ساعد على ذلك تدفق رأس المال من دول البترول كما أن الدول ذات الاقتصاديات المخططة قد أصبحت أيضا موردا للتكنولوجيا ومن المتوقع أنه خلال الثمانينيات تتبوأ بعض الدول النامية الأكثر تقدما مركزا هاما في هذا المجال ، وذلك يعني بصورة قاطعة أن الدول النامية لن تعتمد مستقبلا على مصادر التكنولوجيا التقليدية أو على الأقل الاقلال من اللجوء إليها .

وان كان هذا الاتجاه لا يعني انحسار نشاط الشركات المتعددة الجنسية فى الدول النامية ، فهناك رأى بأن نمو أسواق الدول النامية وزيادة ثروتها سوف تصبح جاذبة لنشاط هذه الشركات ٥٢ ، فالضغط الذى مارسته الدول المنتجة للبترول للمشاركة فى الصناعات البترولية سوف يعمل على اعطاء الشركات الأجنبية العاملة فى البتروكيمائيات الفرصة للعمل فى هذه الدول فضلا عن أن زيادة درجة الاستقرار السياسي للدول النامية ستعمل على تشجيع الشركات متعددة الجنسية لممارسة نشاطها بها .

وأن كل ذلك لا يقلل من ضرورة صيانة الاستقلال السياسي والاقتصادي للدول المضيفة وحبذا لو أخذ فى هذا المجال بما قدمته اللجنة المشكلة بمعرفة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية التابعة للامم

(٥١) ILO, Multinational Enterprise and Social Policy, (Geneva : ILO, 1973), P.3.

- د . ابراهيم حسن العيسوى ، مرجع سابق ، ص ١٢٥ - ١٢٦ .

(٥٢) تشمل مجموعة الانديان دول بوليفيا وشيلي وكولومبيا واكوادور وبيرو وفنزويلا . وهذه الدول تعمل على التعامل مع الشركات متعددة الجنسية باعتبارها جبهة واحدة بدلا من التنافس مع بعضها لاجتذاب الاستثمار الاجنبى فى محاولة للحد من مظاهر الاحتكار وتحسين مركزها التفاوضى مع الشركات الأجنبية . راجع :

Weigel, D.R., " Multinational Approaches to Multinational Corporation " Finances and Derelopment, Sept. 1974, P. 42.

- د . وهبى غبريال ، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١ .

(٥٣) د . وهبى غبريال ، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١ .

المتحدة من توصيات ومقترحات والتى كان من أهمها [٥٤] :

« ١ » زيادة المعونات الدولية التى تقدم للدول النامية .

« ٢ » انشاء صندوق ائتمان استشارى دولى لتسهيل وصول الدول النامية إلى أسواق رأس المال .

« ٣ » انشاء مصرف للمعلومات التكنولوجية الصناعية ومركز دولى لتبادل المعلومات التكنولوجية وانشاء معهد دولى للطاقة مع انشاء جهاز مركزى موحد للنظر في كافة عروض الاستثمارات الأجنبية وللتفاوض مع الشركات متعددة الجنسية .

« ٤ » حق الدول المستضيفة لرأس المال فى تأميم المشروع متعدد الجنسية مع حق المشروع فى التعويض العادل .

« ٥ » حق الدول المستضيفة لرأس المال فى الاشتراك في رأس مال المشروع وفي إدارته ، وحقها كذلك في إعادة النظر في نصوص المشروع في المستقبل .

« ٦ » ربط الاستثمارات الأجنبية بأولويات التنمية في الدول المستضيفة لرأس المال وبالخطط الاقتصادية والمالية والاجتماعية .

« ٧ » إدانة تدخل المشروعات المتعددة الجنسية في الشئون الداخلية للدول المستضيفة لرأس المال والمطالبة بوضع مدونة دولية لقواعد السلوك للشركات متعددة الجنسية .

ولعل العالم الآن يقف في بداية مرحلة جديدة تدعو الشركات متعددة الجنسية إلى قصر دورها على تصدير مجموعة من الخدمات ممثلة في التكنولوجيا والخبرات ورأس المال المقدم على هيئة قروض ، ذلك انه بات واضحا أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة إذا لم يخطط لاستخدامها تخطيطا واعيا فانها سوف تسفر عن نتائج سلبية فيما يتعلق بأهداف التنمية الرئيسية ، تلك الأهداف التى تعكس التغيرات الهيكلية في المدى الطويل وليست التغيرات الهامشية فى المدى القصير ، وتلك التى تتصل بالعائد الاجتماعي وليس بالعائد الفردى [٥٥] .

ولعل ذلك يجىء مواكبا للدعو المتصاعدة نحو ضرورة تكاتف الدو المضيفة معا ، وأن تتخذ موقفا موحدا تجا الشركات متعددة الجنسية بصورة تضمن صون وحماية مصالحها القومية . وذلا المقترح ممكن تحقيقه فى مرحلة أولي باتخاذ موقف موحد على نطاق محدو وليكن نطاقا إقليميا كالنطاق العربي مثلا أو الأفريقي [٥٦] .

ولقد بات لزاما على العالم ممثلا ف منظمة العالمية وفى منظماته الاقليمي البحث عن أنسب الصيغ فى اطار نظا اقتصادي دولي جديد يعمل على نهوض الدول المتخلفة من كبوة تخلفها وتحركه صوب تنمية حقيقية بعيدا عن استنزاف هذه الشركات العملاقة وأن توضع فى نفس الوقت الضوابط و الرقابة على عمل هذه الشركات حتى تتفاعل مع محددات التنمية فى الدول المضيفة وحتى لا تكون وبالا عليها بقدر ما تكون دافعا لها ، ولا بأس من القول في نفس الوقت ، بأن تكون هذه الشركات محققة لنفعها ودولتها الأم في حدود صيانة الاستقلال السياسي والاقتصادي للدولة المضيفة .



(٥٤) راجع :
U.N., Impact of Mnltinational Corporations On Development & International Relceteons, United Nations, 1970.
ـ محمود حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٩٢ ـ ٩٦ .

(٥٥) د . الفونس عزيز « التعقيبات » فى بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين المصريين من ٢٥/ ٢٧ مارس ١٩٧٦ ، مرجع سابق ، ص ١٥٠ .

(٥٦) Renninger, John, P., Multinational Cooperation for Development in West Africa (New York : Perqamon Press, 1979), PP. 43 – 44.

ABSTRACT

The new born Multinational Enterprises throughout the world became a major phenomena of the existing Era. those Enterprises has been influenced significantly and involved effetivly by not only Economic but also politics. Accordingly, a numerous International organization showed eagerly the interest of the study and research on those Enterprises.

Historically, this phenomena has been spread all over after the second world war as a way to solve the problem of international Economic Crisis which resulted by this war. The Multinational Enterprises, with no doubt became having the upper hand on both of economic and politices in many nations specifically the third world countries

Naturally, those Enterprises are considered as the third International effective power after USA and USSR, due to their mass production rate which reached double rate of the interior economic growth to both of the two powerfull countries.

The activities and production of those Enterprises is predicated to cover 70% approximately of the International Industry Production.

This sutdy is a trial to identify, History, stratigy, and the relationship between those Enterprises and both of the mother and host countries. Moreover, the study showed the effect of those Enterprises on Economic and politics as well as it's future.



التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

EGYPTIAN AIRPORTS STRATEGIC PLANNING TO THE YEAR 2085

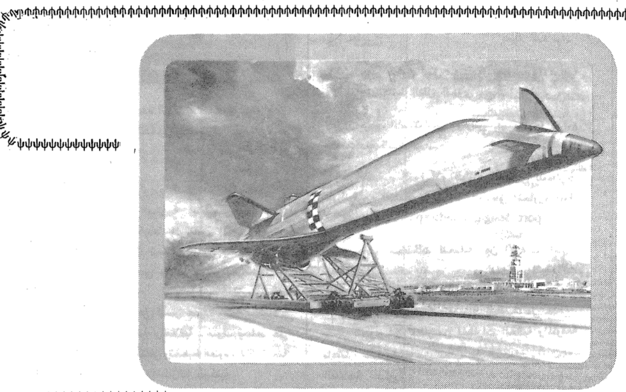
١ - ملخص الورقة الفنية
Iechnical paper abstract

المطارات الدولية والاقليمية منظمات استراتيجية سيادية قومية - مغذية لمنظمات اخرى قطاعية في الدولة - ذات آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية على المجتمع . لذلك تحتاج المطارات بصفة اساسية لتخطيط تشغيلي - وتخطيط استراتيجي طويل الأجل يتناسب مع الخصائص والأهداف والتوقعات منها . وتطرح هذه الورقة الفنية عددا من التساؤلات الجوهرية حول مدى توفر واهمية توفير استراتيجيات طويلة الأجل وتخطيط استراتيجي للمطارات المصرية في إطار خطة قومية متفق على اطرها وسياساتها واهدافها واساليبها ونماذجها ، حدد فيها حجم الاستثمارات وهياكل التمويل وتكلفة التمويل والعائد على الاستثمار ، وتم بلورة هياكل التكاليف ومصادر الايرادات واقتصاديات التشغيل . وتحددت فيها ايضاً الاحتياجات من الموارد البشرية من المهارات المتعددة والانشاءات والمعدات والتكنولوجيا الأرضية والجوية والرقابية والتحكمية ، اخذت في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة في طرازات ونماذج الطائرات والتخطيط الداخلي لمناطق الانزال والاقلاع والصيانة والاحلال وانتقال التدفقات البشرية والسلعية والبريدية وغيرها .

إن غياب تخطيط استراتيجي للمطارات الوطنية : القاهرة الدولي - اسيوط - الأقصر - أسوان - أبو سمبل - الوادي الجديد - النزهة - الدخيلة - مرسى مطروح - الجميل - الغردقة - العريش - شرم الشيخ - سانت كاترين - سفاجة - الطور - نويبع - قويسنا « في المستقبل » ، سوف يعني تقليل الآثار التنموية لهذه المطارات على الأقاليم المختلفة حواليها ، ويعني الازدواجية وارتفاع التكلفة دون عائد ، من هنا نناشد الأطراف المعنية ضرورة التصدي لمشكلة غموض المستقبل وبناء تخطيط استراتيجي للمطارات الوطنية حتى عام ٢٠٨٥ ، في هذه الورقة تساؤلات تكنو إقتصادية - سوشيو دولية حول ذلك ، في ضوء اسكيناريو النمو في الماضي - رؤية الحاضر - وطموحات المستقبل .

٢ - المؤشرات الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي لمطارات عام ٢٠٨٥

ويمكن للمخططين قياس المتغيرات التالية كأساس لوضع تخطيط طويل الأجل للمطارات الوطنية :



اعداد

أ . د فريد راغب محمد النجار

Ph .D .n New York University

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنها

١ - ملخص الورقة الفنية :

٢ - المؤشرات الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي لمطارات عام ٢٠٨٥ .

٣ - مكونات التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥ .

٤ - سمات سياسة وطنية للمطارات حتى عام ٢٠٨٥ .

٥ - مصفوفة الأهداف الطويلة الأجل للمطارات عام ٢٠٨٥ .

٦ - الخلاصة .

٧ - المراجع الأساسية .

١ - اتجاهات الدخل القومى الكلى والفردى الحقيقى وبالأسعار الجارية خلال ١٠٠ سنة قادمة .

٢ - إتجاهات نمو السكان كليا وجغرافيا خلال المائة سنة القادمة .

٣ - التحول فى فلسفة الإسكان من التفكير الراسى للرؤية الأفقية . وتقليص قطاعات المضاربات والمتاجرة بالعقارات والأراضى .

٤ - التكوين القطاعى للاقتصاد القومى وأولويات القطاعات والأهمية النسبية لكل منها فى التنمية سوف تشكل خطة مستقبل المطارات .

٥ - حجم التجارة الدولية المصرية مع دول العالم - وفلسفة تنمية الصادرات والمناطق الحرة والاستثمار الأجنبى تؤثر على حجم الطلب على المطارات الدولية والاقليمية فى مصر .

٦ - التنويع الصناعى وفلسفة استيراد المواد الخام الأفريقية وتصنيعها لتصديرها مرة أخرى لنفس الأسواق سوف يعظم دور الطيران والمطارات المصرية فى المستقبل .

التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

٧ ـ انشاء شركات متعددة الجنسية المصرية بالخارج على نسق شركة النصر للتصدير والاستيراد سوف يترجم أهداف التصدير لواقع مؤثر بالخارج ومن ثم تنشيط السياحة بأنواعها .

٨ ـ رؤية للتعليم العالى لرعايا الدول الافريقية والعربية فى مصر سوف ينشط السياحة التعليمية « والصحية والترفيهية والدينية وغيرها على نفس الأسس » .

٩ ـ تصنيع البترول ثم تصديره سوف ينشط الطيران البترولى وكذلك الصناعى والتجارى وتغذية الصناعات الوسيطة والمكملة .

١٠ ـ تخطيط المجتمع على أسس جديدة ورؤية متطورة ـ فى ظل قيم وطنية ودينية وأخلاقية ـ سوف يساعد على التخطيط التعليمى والصحى وتخطيط العلوم والتكنولوجيا لخدمة الطيران المدنى والمطارات الوطنية .

١١ ـ تخطيط التحكم فى الملوثات الطيرانية بما يوفر فعالية أعلى للخدمة .

١٢ ـ تحقيق تعاون أوثق مع الدول العربية والافريقية واتفاقيات تنشيط النقل الجوى مع دول أخرى .

١٣ ـ حجم الاستثمارات وفرض التمويل والإدارة الاقتصادية للمطارات .

١٤ ـ التصميم الدولى ذو الطابع العصرى للمطارات الوطنية مع التشجير والتجميل للمناطق المجاورة Air-port design, Landscaping & Zoning —

١٥ ـ وضع مخططات للحماية من الارهاب الدولى وعمليات الاختطاف يتضمن جميع البدائل والاحتمالات والتعاون الدولى فى هذا المجال .

وعلى ذلك يمكن إعداد تقديرات للطلب* على خدمات النقل الجوى لكل مطار من المطارات الحالية والمتوقعة باعتباره طلباً مشتقاً من الطلب على الخدمات والمنتجات القطاعية المذكورة .

مصفوفة القوى الداعية للتخطيط الاستراتيجي للمطارات الوطنية

القوى الأولية	القوى الوسيطة	القوى النهائية والتخطيط الاستراتيجى حتى عام ٢٠٨٥
١ ـ تعزيز أساطيل النقل الجوى	١ ـ رسم خرائط الملاحة الجوية بالاقمار الصناعية	١ ـ أسعار تنافسية
٢ ـ التوسع فى انواع النقل الجوى	٢ ـ الخدمة المتحركة للملاحة الجوية	٢ ـ ارتفاع الحاجة لاقتصاديات التشغيل المثالية
٣ ـ التوسع فى تكنولوجيا الفضاء	٣ ـ التوسع فى الاقمار الصناعية « ١٤٠٠ سفينة اليوم ١٩٨٦٠٠ سفينة عام ٢٠٨٥ »	٣ ـ جدولة افضل لبرامج الطائرات والرحلات
٤ ـ الزيادة المتوقعة فى نشاط الطيران المدنى	٤ ـ التوسع فى اتصالات مراقبة الحركة الجوية	٤ ـ تغيير فى كابينة القيادة والعدادت والمحركات ومواد جسم الطائرة والتصميمات وسهولة الصيانة
٥ ـ الاجهزة والحواسب الالكترونية	٥ ـ الاقمار الصناعية التجريبية	٥ ـ التوسع فى الاستخدامات الإدارية للحواسب الالكترونية
٦ ـ زيادة الطلب على الطيران المدنى	٦ ـ المراقبة الاتوماتيكية	٦ ـ التوسع فى التحليل الهيدروديناميكى للمشكلات
٧ ـ زيادة حجم السكان والتجارة الدولية والمحلية وتعقد الحركة الأرضية والتلوث	٧ ـ اجهزة منع التصادم	٧ ـ استخدامات اكبر فى اجهزة التحكم والكترونيات الطيران

* راجع كتاب المؤلف فى إدارة نظم التسويق وحماية المستهلك ، مكتبة جامعة بنها ، ١٩٨٣ « الفصل الخاص بتحليل الطلب » وايضاً كتاب المؤلف فى بحوث العمليات .

٨ ـ تزايد حجم السياحة الدولية والداخلية ٩ ـ تزايد قيمة الوقت ١٠ ـ تزايد معدلات العلوم والتكنولوجيا والابتكارات والتجديد والاحلال ١١ ـ انتشار الشركات المتعددة الجنسية فى العالم الصناعى والنامى ١٢ ـ زيادة الاستثمارات فى انتاج الطائرات ١٣ ـ بدائل الوقود البترولى بالكترونيات الطيران ١٤ ـ الروبوتيك الطائر ١٥ ـ اكتشاف سبل لزيادة طاقة المقاومات الفنية ١٦ ـ استخدام المطارات البديلة « شبكات » ١٧ ـ السلام العالمى	٨ ـ تزايد حجم النقل الجوى ٩ ـ أجهزة الهبوط بالميكروويف ١٠ ـ استخدام الألياف البصرية فى التحكم ١١ ـ المنافسة بين الشركات وانخفاض التكلفة ١٢ ـ فكرة السماوات المفتوحة ١٣ ـ جذب ركاب جدد بمعدل نمو ٥٪ سنويا « ١١٥٥ بليون راكب / كم عام ١٩٨٥ » ١٤ ـ نتوقع انتشار الطائرات المتوسطة الحجم والمسافات القصيرة ١٥ ـ طرازات جديدة A 310 — T A 600 — 320 A —A.9 T — 11 والطائرات الاقل من السرعة ـ والأسرع من الصوت	٨ ـ تطور الارصاد الجوية ٩ ـ تزايد حجم الركاب « ١٥ مليون عام ٢٠٠٠ ـ ٥٥ مليون عام ٢٠٨٥ » ∴ تظهر الحاجة ملحة لوضع تخطيط استراتيجى لميناء القاهرة الجوى والمطارات الاقليمية لتوفير النظم الادارية والتنظيمية الفعالة ، وتوفير الكوادر البشرية ذات المهارات المتميزة .

٣ ـ مكونات التخطيط الاستراتيجى* للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

ويحتاج بناء تخطيط استراتيجى للمطارات الوطنية تحديد عدد من الاجابات الأساسية ، والأسباب والنتائج نجملها فيمايلى :

أولاً : الأسباب :

١ ـ فلسفة الدولة فى المائة سنة القادمة « وخاصة فى التوسع الأفقى العمرانى »

٢ ـ بناء اسكيناريوهات تنبؤية قطاعية فى الصناعة والزراعة والتجارة الدولية وهياكل التمويل والتدفقات البشرية والاتفاقيات الدولية والاقليمية .

٣ ـ أطر التحرك البشرى بين المحافظات والتوازن الطبيعى للحراك الإنسانى ـ والتخطيط السكانى ـ التخطيط الاسكانى .

٤ ـ التركيب الصناعى والمشروعاتى وعوامل جذب وطرد الصناعات للصحارى ومن داخل المدن سوف يؤثر على الطيران الداخلى .

٥ ـ سياسة الدولة فى التنمية وأولويات التصنيع والزراعة والتصدير والسياسة الوطنية فى العلوم والتكنولوجيا والميكنة والاتوماتية .

٦ ـ تحليل البيئة المحلية والاقليمية والدولية ـ تحليل الموارد ـ تمييز وتحديد الخصائص الثقافية والمزايا النسبية ـ فلسفة التخصص وتقسيم العمل ـ التكامل الأفقى والرأسى ـ تحديد أحجام المشروعات والاندماج والمنافسة والاحتكار .

٧ ـ تحديد مواصفات الأداء المتميز التنافسى المطلوب فى المستقبل .

٨ ـ تحديد مجالات توفير المستلزمات التشغيلية .

٩ ـ اعداد دراسات تنبؤية وفق اسكيناريوهات بديلة وأولويات .

* فريد النجار ، سياسات واستراتيجيات الاعمال ، مكتبة دار الوحدة بالكويت ، ١٩٧٦ .

التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

ثانيا : النتائج :

١ ـ دراسة الخطط التوسعية ـ الأفقية والراسية ـ في الموانى الجوية المصرية في ضوء الأبعاد السابقة .

٢ ـ وضع خطة قومية للطيران المدنى تسير جنباً إلى جنب مع خطة الدولة الخمسية والعشرية « الاقتصادية والاجتماعية » .

٣ ـ مراجعة الخطة المقترحة وبدائلها في ضوء التحليل العلمى للمتجهات الدولية والمنافسة .

٤ ـ مناقشة فرص الاستثمار الخاص بالاكتتاب في أسهم رأس مال المطارات من الشركات المحلية المستفيدة من المطارات الاقليمية « الصناعة والزراعة والبترول وغيرها » .

٥ ـ اعداد تنبؤات طويلة الأجل بالاحتياجات والاستخدامات ومتجهات النمو المستقبلى .

بمعنى أن أى تخطيط استراتيجى للمطارات المصرية يحتاج لتحديد أهداف قومية ـ موازنة أهداف ـ سياسة وطنية للطيران المدنى ـ خطة استراتيجية طويلة الأجل ـ وضع أولويات ـ تحديد اقتصاديات بناء المطارات الجديدة أو التوسع في أخرى قائمة . ويفيد ذلك في تحويل مصر الأربعة في المائة إلى مصر المائة في المائة حيث تحقق المطارات ربط المناطق العمرانية والمدن الجديدة بشبكة متطورة من المواصلات تساعد في تعظيم التبادل التجارى والرخاء الاقتصادى الاقليمى ثم القومى .

٤ ـ سمات سياسة وطنية للمطارات حتى عام ٢٠٨٥

وإذا أردنا تحديد سمات سياسة وطنية لمطارات مصر حتى عام ٢٠٨٥ في ضوء ما تقدم ، فيمكن الاتفاق على المحاور التالية : ـ

١ ـ في أى مجتمع عصرى متطور ـ سياسة وطنية للمطارات ترتبط بالمعلومات والمفاهيم التى تحكم المتجهات التنموية لتشغيل وتطوير مطارات الغد في ضوء إمكانات ومحددات اليوم والماضى التاريخى والمستقبل المشرق . وقد تستخدم في ذلك الأقمار الصناعية ومحطات الفضاء والاستشعار من بعد ومعلومات مراكز البحوث .

٢ ـ العلوم والتكنولوجيا مع الإدارة الإنسانية الفعالة القوى الحاكمة لسياسة وطنية لمطارات الغد حتى عام ٢٠٨٥ . إذاً من الضرورى البعد عن العشوائية والتجربة والخطأ في إدارة المطارات الوطنية* .

٣ ـ قامت اتحادات المطارات الدولية واتحادات شركات الطيران والمنظمات المثيلة بنهضة فنية هائلة في صناعة الطائرات والأجهزة الجوية والارضية يجب أن تكون القاعدة العريضة لبناء سياسة وطنية للمطارات القومية .

٤ ـ مؤشر الأداء الاقتصادى الوطنى بتنويع مصادر الدخل من الصناعة والزراعة والخدمات وتوظيف العمالة محلياً ودولياً ـ وتشغيل اقتصاد مختلط يضم في أطره القطاع العام والخاص والمشترك والأجنبى والتعاونى يحتاج إلى قطاع نقل جوى متميز يستخدم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاقمار الصناعية والمطارات المتطورة مما يعنى السياسة الوطنية للمطارات .

٥ ـ الرؤية نحو إعادة تخطيط مصر « بدلًا من مصر الأربعة في المائة ٤٪ من المساحة ـ مصر المائة في المائة » افقياً لا رأسياً سوف يجعل الطيران الاقليمى والمطارات الوطنية أساس لتحديث التنمية الاقليمية الاقتصادية والاجتماعية .

٦ ـ بناء جداول أهداف بالأولويات .

٧ ـ اعداد ميزانية برامج انجاز على نسق — PPBS

٨ ـ اعداد سياسات بديلة لتواكب المواقف البديلة المتوقعة .

وفيما يلى عرض لمصفوفة الأهداف طويلة الأجل للمطارات المصرية المخصصة للطيران الدولى والطيران الداخلى ودور كل منهما في خدمة قطاعات الأعمال المختلفة .

* هناك شكوى مثلا من فائض العمالة بميناء القاهرة الجوى حيث أن ٧٠٪ من العمالة بالمطار لا يحتاج الأمر تواجدها بالمطار ومن المقترح تحويلها لموقع آخر بعيد عن المطار .

٥ ـ مصفوفة الأهداف الطويلة الأجل للمطارات عام ٢٠٨٥

الأهداف الطويلة الأجل للمطارات	المطارات الداخلية « نوع الطيران »					المطارات الدولية				
	تجارى	سياحى	تعليمى	بترولى	طبى	تجارى	سياحى	دينى	تعليمى	علاجى
١ ـ تحسين الميزان التجارى						x				
٢ ـ تحسين توزيع عوامل الانتاج	x									
٣ ـ الزيادة فى الحراك البشرى			x							
٤ ـ التنمية الاقتصادية				x						
٥ ـ التنمية السياحية		x					x			
٦ ـ التنمية الصناعية	x									
٧ ـ التنمية الزراعية	x									
٨ ـ استصلاح زراعى والصحراء										
٩ ـ التخطيط السكانى										
١٠ ـ التنمية الاسكانية										
١١ ـ التخطيط التعليمى			x						x	
١٢ ـ التخطيط الصحى					x					x
١٣ ـ قطاع البنية الاساسية والمرافق										
١٤ ـ قطاع النقل والمواصلات										
١٥ ـ قطاع الخدمات										
١٦ ـ قطاع التجارة										
١٧ ـ قطاع المال	x									
١٨ ـ قطاع الطاقة										
١٩ ـ قطاع البترول										
٢٠ ـ القطاع العائلى										
٢١ ـ قطاع التجارة الدولية						x				
٢٢ ـ قطاع الاتصالات										
٢٣ ـ قطاع العلوم والتكنولوجيا										
٢٤ ـ التنمية الدينية								x		
٢٥ ـ الاعلام والثقافة الطيرانية										

٦ ـ خلاصة الورقة الفنية

يلعب الطيران والمطارات دورا هاما اليوم فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية القومية والاقليمية فى أى مجتمع متطور . ويحتاج الأمر لتحويل مصر من مجتمع نسبة التعمير فيه ٤٪ من المساحة الكلية لمجتمع متطور ذو آفاق أفقية تغطى خريطة مصر إلى مجهودات استراتيجية منها مجالات التخطيط المستقبلى .

لقد حاولنا فى هذا البحث عرضا لأهمية وضع خطة طويلة الأجل للنقل الجوى والمطارات المصرية فى المستقبل ، والعوامل الحاكمة لهذا التخطيط ومكونات الخطة وسمات السياسة العامة واقتراح مصفوفة للأهداف الطويلة الأجل .

المراجع الأساسية

1. R . Kane & A. vose, Air Transportation, seventh ed.Kendall Puble. Co. Iowa, 1979 – 1980 .

2. E. peter ward, the Dynanics of Plannirg, Pergamon Press, oxford, 1970 .

3. C. lee, Models in planning, Pergamon Press, oxford, 1974 .

4. T.M. Cowling & G. steeley, Subregional planning Studies & Evaluation, pergamon press, oxford, 1974 .

5. A. Faludi, planning theory, pergamon press, 1976 .

6. R. Mack, planning on uncertainty , wiley, N.Y., 1979 .

7. M. Facris & F. Harding, passener transportation, prertice– Hall, N.J., 1976

8. R. Katz, Management of the Total Enterprise, prentice– Hall, N.J., 1979.

9. M. Herman, National Air Transportation policy in Transition, D.H. Health-co. Mass. 1985.

١٠ - خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية - وزارة التخطيط والتعاون الدولى - القاهرة - ١٩٨٣ - ١٩٨٧ .

١١ - خبرة الكاتب فى تدريب المديرين بشركات الطيران المصرية والعربية والاجنبية .

١٢ - فريد راغب النجار ، إدارة نظم التمويل ونماذج الاستثمار ، مكتبة جامعة بنها ، ١٩٨٥ .

١٣ - فريد راغب النجار ، إدارة وظائف الأفراد وتخطيط القوى العاملة ، مكتبة جامعة بنها ، ١٩٨٥ .

١٤ - فريد راغب النجار ، ازمات فى المؤسسات المصرية « تحت الطبع » ، مكتبة جامعة بنها ، ١٩٨٥ .

nizations and the way in which transactions are processed. The advent of the computer has eliminated some of the traditional records and positions which formerly resulted in controls. Much of the data formerly available in hard copy form is no longer available for examination or comparison because the data is within the computer. Similarly, positions which formerly existed and provided opportunmities for checks have been eliminated and/or combined.

The approach to controls needs to be modified to be compatible with these changes. Controls need to be considered and designed into the system.

REFERENCES

1- Barrett, Michael J., Internal Auditing and Corporate Financial Information Systems - Yesterday, Today and Tomorrow, **The Internal Auditor,** (June 1980).

2- Briston, Richard J., the changing Role of the Internal Auditor **"The Internal Auditor",** (June 1980).

3- Clay, Raymond J. and Hskin, Daniel L., "Can Internal Auditors Reduce External Audit Costs: The Internal Auditor (April 1981).

4- Alderman, C. Wayne and Deitrick, James W., "Internal Audit Impact on Financial Information Reliability" **The Internal Auditor,** (April 1981).

5- Ferrier, R.J., "Developing a Working Relationship with your External Auditor,"

6- **The Internal Auditor,** (December 1981). Branson, Walter E., The Role of the Internal Auditor is chaning the Internal Auditor, (October 1977).

7 Roubinek, Gary, The Emerging Role of the Internal Audit Function, **Best's Review,** (October 1976).

8 Ward, D. Dewey and Robertson, Jacks., "Reliance on Internal Auditors", **Journal of Accountancy,** (October 1980).

9 Williams, Harold M., "The Emerging Responsibility of The Internal Auditor", **The Internal Auditor,** (October 1978).

10 IIA, What's Next ? Internal Auditing Could be Your Key to Successful Future, "The institute of Internal Auditors, Inc., (May 1981).

Continued From Page **88**

by Bliss, C.I., Annals of Applied Biology, 24, PP. 815-52.

21) Stone, J.R.N (1954) Linear expenditure systems and demand Analysis An Application to the pattern of British Demand, Economic Journal, 64, PP. 511-27.

22) wald, A., (1940) Approximat determination of Indifference surfaces by Means of Enget curves, Econometrica, 8,PP. 144-75.

Continued From Page **82**

— Pechman, J.A., and B.A. Okner: **Who Bears the Tax Burder?,** Washington: Brookings. 1974.

— Thurow, Lester C.: **The Impact of Taxes in the American Economy,** New York: Praeger, 1971.

— Goode, Richard: **The Individual Income Tax,** Rev. ed,, Washington: Brookings, 1976.

— Aaron, Henry j. (ed.): **Inflation and the Income Tax,** washington: Brookings. 1976.

B. General Standards.

C. Examination and Evaluation (field Work) and Reporting Standards for Financial and Compliance Audits.

D. Examination and Evaluation Standards For Economy and Efficiency Audits and Programs Result Audits.

E. Reporting Standards For Economy and Efficiency Audits and Program Result Audits." [7]

Even though all aspects may not be covered in every audit the expanded scope covering economy and efficiency, and progrm results are indications of the G.A.O's concern with extending auditing to a broader view of operations. Both the G.A.O. and public accounting have expanded auditing beyond assessing the fairness of reported data.

Legislative Emphasis :

Questionable practices of some large organizations led to legislation. The Foreign Corrupt Practices Act of 1977, which mandated adequate internal controls. The Act specifically suggests that publicly held companies must meet certain requirements concerning internal control. The law states that companies must :

...devise and maintain a system of accounting control sufficient to provide reasonable assurance that--

(i) transactions are executed in accordance with management's general or specific authorizations;

(ii) transactions are recorded as necessary (I) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements, and (II) to maintain accountability for assets;

(iii) access to assets is permitted only in accordance with management's general or specific authorization; and

(iv) the recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with respect to any differences.

Management is responsible for compliance with the provisions of the Act. Policies established by management to assure compliance need to be monitored. External auditing developed operational auditing concepts to provide assistance and reviews to client firms as they comply with the provisions of the Act.

Internal auditing has likewise expanded in many organizations to address this expanded view of controls and auditing. In some entities audit function appears at higher levels on the organizational chart reporting to the board of directors or a defined segment of the board.

Technological changes within Organizations

External pressures such as suggested in the previous parts of this paper suggest an expanded role for the internal auditor monitoring all the facets of internal controls. Internal complexities and changing technology similarly suggest changes for the internal auditor. Increase in size alone has created the need for the internal auditor to expand his horizons in monitoring the far flung and multiple facets of many operations. In addition, technological changes have also brought about changes in the organizational structures of many orga-

(7) Ibid, pp. 6-9.

which provides guidance to the profession when involved in engagements beyond traditional auditing. This report defines operational auditing as :

"a systematic review of an organization's activities or a stipulated segment of them in relation to specific objectives. The purpose of the engagement may be (a) to assess performance, (b) to identify opportunities for improvement, and (c) to develop recommendations for improvement or further action."[4]

The AICPA report notes that :

"Although all operational audit engagement differ in their detail, the following activities are of particular importance :

* Planning, control, and supervision.
* Fact finding, analysis, and documentation.
* Recommendation.
* Reporting."[5]

Public accountants have thus recognized the value of internal controls in performing the attest function, but also have expanded engagements in recent years under operational auditing to provided consultive services relative to a broad definition of internal auditing controls.

The Government (G.A.O.) Scope of Auditing :

The G.A.O. (the audit agency of the Federal Government) has traditionally taken a somewhat broader view of auditing covering administrative practices as well as financial data. In their publication **Standards for Audits of Government Organizations, Programs, Activities and Functions** they referred to "Expanded Scope Auditing" which includes :

1. **Financial and compliance** -determine (a) whether the financial statements of and audited entity present fairly the financial position and the results of financial operations in accordance with generally acepted accounting principles and (b) whether the entity has complied with laws and regulations that may have a material effect upon the financial statements.

2. **Eonomy and efficiency** -determine (a) whether the entity is managing and utilizing its resources (such as personnel, Property, space) economically and efficiently, (b) the causes of inefficiencies or uneconomical practices, and (c) whether the entity has complied with laws and regulations concerning matters of economy and efficiency.

3. **Program results**-determines (a) whether the desired results or benefits established by the legislature or other authorizing body are being achieved and (b) whether the agency has considered alternatives that might yield desired results at a lower cost.[6]

The G.A.O. standards includ the following categories of standards :

"A. Scope of Audit Work.

(4) **Operational Audit Engagements,** American Institute of Certified Public Accountants, 1982, p.2.

(5) Ibid., pp 8-9.

(6) **Standards for Audit of Government Organizations, Programs, Activities and Functions,** United States General Accounting Office, 1981 Revision.

reduce the amount of audit work required. An obvious benefit to the entity with sound internal controls is thus a reduction in audit fees because of less audit work.

Administrative Controls within Internal Controls :

Statement on Auditing Procedurdes (SAP) No. 33 definded internal control as "the plan of organization and all the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies."[2]

This definition is quite broad including elements referred to as administrative controls in addition to accounting controls. Phrases such as "the plan of organization", "promote operational efficiency", and "encourage adherence to prescribed policies" are descriptive of administrative controls. Phrases such as "safeguarding its assets" and "check the accuracy and reliability of its accounting data" refer to accounting controls.

Obviously the two areas of control are interrelated and important. SAP No. 33 further noted that "if the independent auditor believes... that certain administrative controls may have an important bearing on the reliability of financial records; he should consider the need for evaluating such controls." SAS No. 1 further suggests that included under accounting controls are any administrative control that the auditor believes affect the reliability of the financial statements. Administrative control defined in SAS No. 1 include (but not limit to) :

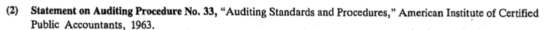
"...The plan of organization and the procedures and records that are concerned with the decision processes leading to management authorization of transaction... Such authorization is a management function directly associated with the responsibility for achieving the objectives of the organization and is the starting point for achieving the objectives establishing accounting control of transactions."[3]

Expanded View of Internal Controls :

The preceding pronouncements were designed to offer guidance to the external auditors as they performed the traditional attest function.

The Scope of public accounting has expanded in recent years with the advent of advisory management services. Such engagements may be more consultive in nature and result in recommendations being made and assistance being rendered to the client firm. The term "Operational Auditing" has surfaced in the literature suggesting this broader scope of audditing. Attestation is still the main thrust of public accounting firms and the auditing standards are still applicable in guiding such work.

In recognition of the expanded work of public accountants the AICPA has issued a report entitled **Operational Audit Engagements**



(2) **Statement on Auditing Procedure No. 33,** "Auditing Standards and Procedures," American Institute of Certified Public Accountants, 1963.

(3) **Sttement of Auditing Standards (SAS) No.1** "Codification of Auditing Standards and Procedures" was issued by the AICPA in 1973 and is a codification and supercedes Statement of Auditing Procedures Nos. 33 through 54 previously issued by the AICPA.



THE PROMOTION OF INTERNAL AUDITING

BY
Dr. OLFAT ALI KAMEL, ph.D.
Illionis University

Introduction :

As the need for internal controls increase, the position of internal auditor should also assume greater importance. This is particularly true if the internal auditor is willing and capable of assuming responsibility for the implementation and monitoring of a broad definition of internal controls. Environmental forces, external and internal, have created additional pressures for entities to re-examine internal controls. The size and complexity of business and government entities, new technology changing traditional methods and legislation addressing past failures have created the impetus to focus on internal controls.

The overall responsibility for the proper functioning of an entity is a management responsibility. To insure the proper address, the monitoring of internal control has traditionally been delegated within the management hierarchy to an internal audit function. Double entry accounting with built in checks and balances provides some aspects of control. The monitoring of the controls in the accounting system necessitates an understanding of accounting and the system of processing, and this has been the emphasis of many internal audit functions. However, the scope of internal controls is broader than accounting controls and it is this broad definition that is surfacing.

The purpose of this paper is to review some of the forces which are bringing about a re-examination of internal controls and which may suggest greater opportunities for internal auditors as specialists in internal controls.

Internal Control Relative to Attestation :

Professional auditors have recognized the importance of internal controls for years in their pronouncements. SAS No. 25 defines "generally accepted auditing standards" to guide professional firms in performing audits and rendering reports. The second standard of field work suggests the following :

> "There is to be a proper study and evaluation of existing internal control as a basis for reliance thereon and the determination of the resultant extent of tests to which auditing procedures are to be restricted". (1)

Entities which have good internal controls which are operational are more likely to generate data that is accurate and reliable and thus

(1) **Statement on Auditing Standards No. 25,** "The Relationship of Generally Accepted Auditing Standards to Quality Control Standards," American Institute of Certified Public Accountants, 1979, p.1.

tions will be received within the next six months according to the terms of the ensuing notes, i.e., January to June 1982. This in turn means the entire price will be realized within the fiscal year of July 19x1 to June 19x2.

This situation nullifies the effect of using the installment method of reporting income for these jewelers. Also, if jewelers change to or from the installment method of reporting income, they would be wise to do so at the end of the year, fiscal or calender. The reason, as explained earlier is to avoid the piling up of high profits in the year of change.

Moreover, jewelers in the U.S. may be happy to learn that a lump sum payable/receivable at some date in the future may still qualify for installment method income recognition per the new legislation. So, if jewelers truly desire to spresad their income tax over the period during which payments of the sales are received, they can. They should, however, carefully follow the guidelines listed above to lawfully gain these benefits.

REFERENCES

- Brittain, Jona A.: **The payroll tax for social security,** Washintion: Brookings, 1972.
- Pechman, Joseph A.: **Federal Tax Policy,** 3rd ed., Washington: Brookings, 1970.
- Brittain, John A.: **Inheritance and the Inequality of Wealth,** Brookings. 1978.
- Kurtz, Jerome, and Stanley S. Surrey: **"Reform of Death and Gift Taxes:** The 1969 Treasury Proposals, their criticism and a Rebuttal," Columbia law Review, December 1970.
- Shoup, Carls.: **Federal Estate and Gift Taxes,** Washingtion : Brooking, 1967.
- Aaran, Henry J.: **Who Pays the Property Tax?,** Washington : Brooking, 1975.
- Thurav, Lester : **The Impact of Taxes on the American Economy,** New york: Praeger, 1971.
- Tait, Alan A.: **The taxation of personnel Wealth,** Urbana, University of Illinois Press, 1967.
- Due, John F.: **State and Local Sales Taxation,** Chicago: Public Administration Service, 1971.
- Minarik, John, J. (ed.): **What to tax; Income or expenditure?,** Washingtion: Brokkings, 1979.
- Brown, E. Cary: **"Business Income Taxation and Investment Incentives",** In income, Emploment and Public policy : Essays in Honor of Alvin Hansen, New York: Norton, 1948.
- ———————— : .

"Tax Incentives of Investment", American Economic Reciew, Supplement, May 1962.

- Harberger, Arnold, C.: **"Tax Neutrality in Investment Incentives",** in H. Aaran and M. Boskin (eds), the economics of taxation, Washington: Brooking. 1979.
- Mclure, charles, Jr. (ed): **Must Corporation Income Be taxed twice?,** Washington: Brookings, 1979.
- Goode, Richard: **The individual income tax,** Washington: Brooking, 1964.
- Pechman, J.A. (ed.): **Comprehensive Income Taxation,** washington: Brookings, 1977.
- Sandno, A.: **"Optimal taxation - An introduction to the Literature",** Journal of Public Economics, July- August 1976.
- Atkinson, A.B.: **How Progressive Should Income Tax Be?"** In E.S. Phelps (ed.), Economic Justice, Baltimore : Penguin, 1973.
- Break, George F.: **"The incidence and effects of taxation",** In A.A. Blinder and R.M. Solow (eds.), The Economics of Public Finance, Washington: Brookings, 1976.

Continued on Page 77



two or more taxable years. Thus, A single payment sale could not be considered to require payments in installments. The courts had agreed with the Service's interpretation over the years.

Reasons for Change :

The two-payment rule was a trap for the unwary and resulted in different tax results for transactions that were substantially similar.

For example, installment method reporting would be available for a taxpayer who sold, for a modest down payment with the balance due in 5 years; but would not be available for a taxpayer who received no down payment, with the entire balance due in 5 years. In these situations, the ability to pay income taxes from the sales proceeds was essentially the same. Thus, to the extent the rational for the installment method of reporting was based on the ability to pay concept, both sales should have qualified for installment reporting. The new law repealed the two-payment requirement.

Explanation of the New Law :

The new law eliminates the requirement that a sale must be for two or more payments to qualify for the installment method of reporting income. Thus, under the new law, income from the sale of qualifying property for a purchase price payable in a lump sum in a taxable year subsequent to the year of sale may now be reported in the year in which the payment is received.

Application of the law :

Let us now take the above information and interpret it as it applies to jewelers in the United States.

When a jeweler traditionally makes sales on an open account, an agreement is made to pay a certain percentage each month. For these sales to qualify for the installment method of reporting income the following rules apply :

1. Unless a formal contract is created, a normal installment plan of payment is not properly authorized; rather the sale is an open account sale.
2. If the jeweler receives a negotiable not for the balance due, the negotiable note is the equivalent of receiving cash and therefore full payment for the sale is received at the time of receipt of the note.
3. If the sale's contract does not create any security interest in the jeweler, then he has no claim to the installment method of reporting unless he can qualify the transaction as one in a series or a revolving credit plan for the retailer.
4. If all payments on account are made within the accounting period in which sale is made, the effect of using the installment method is nullified.

Concluding Remarks :

In conclusion, as the law now stands, it is possible for jewelers to structure their sales so as to qualify for the installment method of reporting income. In most situations, however, jewelers are probably not complying with the provisions of the tax law with respect to the installment method of reporting their sales and thus should not be utilizing the method for tax purposes. As stated earlier in this article, section 453 and its related regulations contain the relevant tax laws for the installment method. Furthermore, if the jeweler is on a fiscal year of July to June, the collections in Juanuary and February for sales made in November and December of the preceding calendar year will be made within the same fiscal year, thus negating the effects of the installment method even if it is used. For example, XYZ Jewelers sell $1500 worth of jewelry during the months of November and December 19X1. Chances are, these collec-

How to Structure the Security

The Court, in the Sprague Case, found from the facts and circumstances at the time of sale that the parties intended the letters as security and not as payment; while the Tax Court, in the Griffith case, premised its decision primarily on the transferability of the proceeds under state law. Any installment sale security arrangement should take both of these approaches into account. Procedes of letters of credit, as well as the letters themselves, should be made non-transferable if this is allowed by state law. Also, the buyers should avoid puting up cash equal to the entire purchase price to obtain the letters, because this may lead a court to conclude that the parties intended the letters as payment.

It should be noted that there are special rules involving revolving credit sales. Revolving credit sales includes cycle-budget accounts, flexible-budget accounts, continuous-budget accounts and other similar plans or arrangements under which the customer agrees to pay each billing month apart of the outstanding balance of his account.

Exmple : Under the terms of a revolving credit plan the required monthly payment to be made by customer A is $20. During the billing-month ending in December, sales aggregating $80 are charged to customer A's account, and during the next billing-month, ending in January, sales aggregating $19.95 and financing charges of $.60 are charged to A's account. Since the aggregate of sales charged to customer A's account during the billing-month ending in December ($80) exceeds the required monthly payment ($20), the terms and conditions of the plan contemplate that the sales charged during such billing-month are of the type which will be paid for in two or more installments. Since the aggregate of sales charged to customer A's account during the billing-month ending in January ($19.95) does not exceed the required monthly payment, the sales making up the aggregate of sales in such billing-month are not of the type which the terms and conditions of the plan contemplate will be paid for in two or more installments. Thus, January's sales would not be reported under the installment basis.

New Legislation :

Readers of this article may or may not be aware of new legislation called the Installment Revisions Act of 1980.

Under the old law, Code Section 453, prescribed rules for the installment method of reporting for dealers in personal property, for sales of real property and nondealer personal property, and special decision rules, Under the new law, the rules for personal property dealer transactions, etc. are contained in another section (Sec. 453A), and generally applicable installment obligation disposition rules are contained in a third section (Sec. 453B).

As well as making structural changes and certain language changes, the new law **eliminates** the requirement that a sale must be for two or more payments to qualify for thr installment method of reporting income. Accordingly, prior paragraph of this article which deal with two or more payments are now subject to the new legislation.

Old Law

Uner the old law, it was the position of the Internal Revenue Service that a taxpayer could not elect to report income from the sale of real property on the installment method where the total purchase price was payable in a lump sum in a taxable year subsequent to the year of sale. The same issue arose with casual sales of personal property or dealers in personal property. The rational for the ruling was that the installment concept gernrally called for two or more payments of the purchase price in

➜



3. A present transfer of title to the purchaser, who at the same time executes a reconveyance in the form of a chattle mortgage to the vendor; or
4. Conveyance to a trustee pending performance of the contract and subject to its provisions.

The regulation continues on and states that a sale of personal property by the taxpayer under any plan, by its terms and conditions, contemplates that each sale will be paid for in two or more payments and, in fact, is paid for in two or more payments. An exception to this regulation does exist, please refer to the comments reported in the section of this article entitled "Now Legislation".

Change to or from the installment Method :

On a change from the installment method to the accural method for sales either under a revolving credit plan or the traditional installment method or both types of sales, the profits on all the uncollected installments in contracts outstanding as of the close of the preceding year must be reported as income in the year of the change. In the case of revolving credit plan sales, the percentage of charges determined for the year of sale may be used in lieu of the percentage determined under Reg. Sec. 1.453-2 (d)(2). This method might have the effect of piling up high profits in the year of change.

On a change from the accrual method to the installment method no part of the installments collected in the year of change or thereafter may be excluded in the computation of the profit, even though the entire profit on sales in years before the change had been reported on the accrual basis. This rule, as applied in the past, in effect subjected such income from prior year's sales to double taxation.

Gain or loss on Dispostion of Installment Obligations

A person who disposes of the installment obligation after he makes an installment sale must report the gain or loss immediately. The basis is the excess of the face value of the obligation over an amount equal to the income that would be returnable if the obligation were fully satisfied [Sec. 453(d)]. Since this is always equal to the unrecovered cost, the basis is the unrecovered cost. Gain or loss is the difference between the basis and :

(i) the amount realized when the obligation is sold or exchanged, or satisfied at other than face value, or
(ii) the fair market value when the obligation is disposed of other than by sale or exchange.

Thus, if a person makes a purchase from a jeweler on the installment method and then resells the item in hopes of receiving a tax-free gain, he cannot do it 1awfully [Sec. 453(d); 1.453-9].

Possible Problems with Secured Ilnstallment Sales :

In addition to the above, sellers should be aware of a possible pitfall of secured installment sales. According to the Internal Revenue Service, they may argue that the security is actually payment of the entire purchase price in the year of sale, thus precluding installment reporting. Code Sec. 453 allows the installment method of reporting if the payments are made in two or more periods. The argument that the security is actual payment of the entire purchase price has been successful in a tax Court Case, (j.K. Griffith, 73 TC-, No. 76, Dec. 36, 796]. In addition, the U.S. Court of Appeals for the Tenth Circuit (Denver) has now provided instalment sellers with a bit of relief by holding that letters of credit are merely security and not payment of the entire purchase price, [R.P. Sprague, CA-10, 80-2, USTC Par. 9621].

Total Contract Price :

Taxpayers (jewlers) using the installment method of reporting sales of personal property must include interest or carrying charges in the total contract price [Sec. 453 (a)(2)]. This rule applies to charges added to the cash selling price and treated as part of the selling price for customer billing purposes [Reg. Sec. 1.453-2 (c)(2)(i)]. It also applies to such charges which are added to the seller's books at the same time the sale is made but are treated as periodic service charges for billing purposes. The charges may not be added to the total contract price under a revolving credit type plan [Reg. Sec. 1.453-2 (c)(2)(ii)]The effect of including such time price differentials in the total contract price is that they are reported ratably as the installments are received, rather than on an accrual basis as the charge is earned.

Business expenses not included in the cost of goods sold may not be spread over the term of the installment payments. They must be deducted in the year paid or incurred.

The Law :

Code Section 453 of the 1954 Internal Revenue Code as amended, subsection a, states the law with respect to dealers in personal property utilizing the tax accounting method referred to as the installment method. The Code Section states that a person who regularly sells or other wise disposes of personal property on an installment plan may return as income therefrom in any taxable year that portion of the installment payments actually received in that year which the gross profit, realized or to be realized when payment is completed, bears to the total contract price. However, if the dealer demonstrates to the satifaction of the district director that income from sales on the installment plan is clearly reflected, the income from such sales may be ascertained by treating as income that proportion of the total payments received in the taxable year from sales on the installment plan (such payments being allocated to the year against the sales of which they apply) which either:

(i) the gross profit realized or to be realized on the total credit sales made during each year bears to the total contract price of all credit sales **during that respective year, or**

(ii) the gross profit realized or to be realized on all sales made during each year bears to the total contract price of all sales made during that respective year.

Regulation 1.453-1 states that a traditional installment plan usually has the following characteristics :

1. The execution of a separate installment contract for each sale of personal property, and
2. Retention by the dealer of some type of security interest in such property.

With respect to the security interest, regulation 1.453-2 states that a person who regularly sells personal property on the installment method may adopt (but is not required to do so) one of the following four ways of protectiing his interest in case of default by the purchaser :

1. An agreement that title is to remain in the vendor until the purchaser has completely performed his part of the transaction;
2. A form of contract in which title is conveyed to the purchaser immediately, but subject to a lien for the unpaid portion of the selling price;

THE FUNCTION AND IMPORTANCE OF INSTALLMENT METHOD OF REPORTING INCOME

BY
Dr. OLFAT ALI KAMEL, ph.D.
Illionis University

For example jewlers who receive a large part of their gross income from selling merchandise on installment, may find it difficult to pay the tax due on their income. The problem becmes particularly acute under the accrual method of accounting where all of the profit from sales are recognized at the time of sale rather than when the cash is collected.

To alleviate this situation, special provisions exist that allow the spreading of profit from installment sales over the years in which the payments received, To accomplish this, the first step is to segregate the part of each payment that represents a recovery of cost. The second step then is to include in each years gross income only that part of each payment that represents profit.

The function of the installment method of reporting income is to permit the spreading of the income tax over the period during which cash payments of sales are received. The installment method alleviates possible liquidity problems which might arise from the reporting of 100% of the profits in the year of sale when a portion of the selling price has not been actually received. This relief applies to:

1- Installment sales by dealers in personal property.
2- Certain sales of personal property, and
3- Casual sales of personal property.

For this article, the subject will be 1; installment sales by dealers in personal property. While parts of the article may appear to be written in a technical fashion, be advised that such an approach allows your advisor to use the contents of this article as a point of reference.

Who is a Dealer?

Persons who "regularly sell" personal property on the installment plan qualify as dealers. Neither the law nor the regulations indicate what part of the year's total sales must be on the installment plan. However, they do define the term "installment sale"; this is generally any sale in which payment is made in two or more installments [Sec. 1.453-2(b)]. The amount of the down payment, and whether title to the good passes to the buyer is immaterial. Sales on revolving credit may also qualify, but special rules apply [Sec. 1.453-2(d)]. [Rev. Proc. 65-5, 1965-1 CB 720].

REFERENCE

1) Barten, A.P, 1969, Maximum Likelihood estimation of complete system of Demand equations, European Econonmic Review, 1,P.P 7-73.

2) Birnabaum, Z.W., (1950a) Effect of linear truncation on a multionrmal population, Ann. of Math. Stat. 21, PP 272-9.

3) Birnabaum, Z.W. and champan D.G. (1950) "On optimum selection from multinormal Population", Ann. of Math. Stat, 21, PP 443-7.

4) Birnabaum, Z.W. and Meyer, P.C. (1959) On the Effect of truncated in some or all co-ordinates of multi-normal Population Joun 1nd. Coc Agr. Stat, 5, PP. 17-28.

5) Cohon, A.C. (JR) (1950), Estimating mean and the variance of Normal Population from singly truncated and doubly truncated samples, Ann. Of Math. Stat, 21, PP. 557-69.

6) ———————— (1957a) Restriction and selection in multionormal distribution, Ann. of Math. Stat, 29, PP 731-41.

7) ———————— (1957b) On the solution of estimating equations for truncated and censored samples from normal Population, Biometrika, 44, PP. 225-236.

8) ———————— (1959) Simplified estimators for the Normal distribution when samples are singly censored or truncated, Technometrics, 1, PP. 217-37.

9) ———————— (1961) Tables for Miximum Likelihood Estimates. Singly Truncated and Singly Censored samples, Technometrics (3-4) PP 535-42.

10) Cramer, H., (1958) Mathematical Methods of statistics, 8th printing, Princt on University Press.

11) Deaton, A. (1975), Models and Projections of Demand in post-war Britain, Cambridge Studies in Applied Econometrics, No. 1, Chapman. Hall, London.

12) Des Raj (1952) On estimating the parameters of Bivariate Normal Populations from Doubly and singly linearly Trun cated samples, Sankhya, 12 PP. 277-90.

13) ———————— (1953), On Estimating the Parameters of Normal Population from Linearly Truncated Samples, Ganita, 4, PP. 41-57.

14) Gupta, A.K, (1952) Estimation of the mean and Standard Deviation of a normal Population from a censored samples Biomerika, 39, PP. 260-73.

15) Hald, A., (1949), maximum Likelihood Estimation of the parameters of Normal Distribution which is truncated at a known point, Skiandinavisk aktuarietidskrift, 32, PP. 119-34.

16) Maha Jan, B.M, (1972) Econometrics of consumer Behaviour in India with Articulation of methods for Approximate determination of An Indifference Surface, Ph.D. Theses, Panan university, ckhaly Instikute of politics and economic India.

17) Mathur, P.N. (1964) Approximate Determination of Indifference Surface from family Budget Data, Intrnational Economic Review, 5, PP. 294-303.

18) ———————— and Abbas, Y.S., (1979) Sampling Distribution Method for estimating complete Demand system, British Application, Paper presented at Institute of Statistical studies and Research Conference, Cairo University, Egypt.

19) Mathur, P.N., and Radhakrishna, R., (1977) Estimation of Indifference Surfaces for the British consumer, SSRC Final Report, Grant HR, UK.

20) Stevens, W.L. (1937), The Truncated Normal Distribution, Appendix to "The Calculation of the Time Mortality curve"

Continued on Page 77

in the rate of change of λ with respect to total expenditures, μ, that is $(\partial\lambda/\partial\mu)$, for this will show the marginal change in the utility of income implied by such a functional form of the indifference surfaces. In our method, the value of $(\partial\lambda/\partial\mu)$, will, incidently, helps us to find whether the second degree approximation to the preference function in the neighbourhood of Engel curve behaves like a hyperbola $(\partial\lambda/\partial\mu) > 0$, parabola $(\partial q/\partial\mu) = 0$, or ellipse $(\partial\lambda/\partial\mu) < 0$.

For estimating λ however, the extended method of moments, following the original method, required an additional piece of information.

Given a pirce elasticity say n_{ii}, we obtain

$$n_{ii} = \left(\frac{\partial q_i}{p_i} \cdot \frac{p_i}{q_i}\right) = (p_i / q_i) \left\{ \left(\lambda u^{ii} - \frac{\lambda}{(\partial\lambda/\partial\mu)} (\partial q / \partial\mu)^2 \right) - \frac{\partial q_i}{\partial\mu} q_i \right) \right\}$$

which yields

$$\lambda = \frac{n_{ii} + (\partial q_i / \partial\mu)\, p_i}{\left| p_i u^{ii} - p_i \{ (\partial q_i / \partial\mu)^2 (\partial\lambda / \partial\mu) \} \right| / q}$$

where u^{ii} is the i^{th} diagonal element of the inverse of the bordered Hessian matrix.

(3.4) ESTIMATION OF THE LINEAR COEFFICIENTS, B.

Given the estimated Hessian matrix, A, and the marginal utility of income, λ, The linear coefficients b's were estimated, The necessary conditions for maximising the quadratic utility function are

$Aq + B = \lambda p$,

and

$p'q = \mu$

This Yields

$B = \lambda p - Aq$

The upshot of the foregoing estimations of the various parameters of the postulated quadratic utility function, have led to the determination of an approximate indifference surface.

(4) CONCLUSIONS

In this work we have coupled the estimation of demand systems using the moments method of Mathur (1964) and their previous extension with the censored normal distribution concept.

Using the method after coupling one can estimate a damand system for any number of commodities what soever. The problem of non avaibility of adequate number of time series as well as time series of cross-section data is completely overcomed.

The above outline and analysis is ready to be applied to data with the help of computer programs as well as a computer machine with large capacity to deal with the desired number of commodities.

Economists would appraise this method on view of their needs to estimate utility function, income and price elasticities for every single item of consumption. This will help decision makers and economic planners to give their decision as precise as possible on matters of consumption and related economic and non-economic aspects.

Application of the method developed here requires date of one family budget survey in details. By details we mean a consumer and commodity wise information for as many commodities as possible and also for adequate number of consumers.

The application of the work developed here to Egyptian data will be the subject of a coming work.

$$s_k^2 = \left(\sum_{j=1}^{T_K} (q_j^k - q^{*k})^2 \right) / T_{k'}$$

$$q^{*k} = \sum_{j=1}^{T_K} \cdot \frac{q_j^q}{T_{k'}}$$

T_k is the number of consumers consuming the k^{th} commodity,

Θ_k is an estimable value dependent on the proportion of consumers consuming the k^{th} commodity and the area and ordinate of the normal distribution curve.

ii- ρ_{kj} is the correlation coefficient between the k^{th} and j^{th} commodities.

In view of the adding-up criteria, the variance-covariance matrix of the consumption vector is singular, that is, in case of n commodities the matrix will be of rank (n-1). However, for handling this singularity Barten (1969) assumed that the zero eigen value could be replaced by one, which seems to be rather arbitrary. On the other hand, the method of moments has used some exogenous information in order to estimate the parameters of the deleted dimension.

In the present extension, however, the n-elements of the last row (column) of the Hessian matrix is estimated by making use of the marginal propensity to consume calculated from linear Engel curve. the vector of marginal propensity to consume is given by.

$$\left(\frac{\partial q}{\partial \mu}\right) = K A^{-1} p$$

$$\text{where } k = \frac{1}{(p' A^{-1} p)^{\prime}}$$

partitioning A^{-1}, p and $\left(\frac{\partial q}{\partial \mu}\right)$ as

$$A^{-1} = \begin{bmatrix} A^{11} & A^{12} \\ A^{21} & A^{nn} \end{bmatrix}, \; p = \begin{bmatrix} \bar{p} \\ p_n \end{bmatrix} \text{ and } \left(\frac{\partial q}{\partial \mu}\right) = \begin{bmatrix} \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \\ \frac{\partial q_n}{\partial \mu} \end{bmatrix}$$

Where

A^{11} is a square matrix of order (n-1), which is completely derermined by the variance covariance matrix.

A^{12} is a column vector of order (n-1),

A^{21} is a row vector of order (n-1),

$\bar{p}$ and ($\partial q / \partial \mu$) are co1umn vectors of order (n-1),

A^{nn} and p_n are scalars.

we obtain

$$K^{-1} \left(\frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu}\right) = A^{11} \bar{p} + A^{12} p_n$$

$$K^{-1} \left(\frac{\partial q_n}{\partial \mu}\right) = A^{21} \bar{p} + A^{nn} p_n$$

Thus from the first equation, we obtain

$$- A^{12} p_n = A^{11} \bar{p} - \left(\frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \right) / k.$$

Substituting for $A^{21} = A^{12}$ we get

$$A^{nn} p_n = k^1 \frac{\partial q_n}{\partial \mu} - \left(A^{11} \bar{p} - \frac{1}{k} \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \right)' \bar{p}.$$

However, the value of k was estimated so as to make

$$\sum_{i=1}^{n} \left(\frac{\partial q_i}{\partial \mu} \right) = 1.$$

(3.3) ESTIMATION OF THE MARGINAL UTILITY OF INCOME, λ.

For an estimation method which uses one of the ordinal apporaches, the marginal utility of income is not of immediate Interest as it is mainly a cardinal comcept, however, with any utitity function there ia a λ, attached to it. However, if we take any montonic increasing function of this utility function, say $\psi(U(q))$, $(\partial \psi / \partial u) > o$, which adequately serves as the original utility function u(q), the new marginal utility of income, say λ^*, will be a function of the previous λ. But, once the utility function is given, the value of λ is fixed. On the other hand, the ordinal approach is more interested



Let $\hat{h}$ designate the solution of (3.9) and $\hat{\theta} = \hat{\theta}(\gamma, \hat{h})$, then (3.12) and (3.13) are written as

$$\hat{\sigma} = s^2 + \hat{\theta}(\bar{x} - x_o)^2 \qquad (3.15)$$

$$\hat{m} = \bar{x} - \hat{\theta}(\bar{x} - x_o) \qquad (3.16)$$

Estimates of σ and m will follow from (3.15) and (3.16) respectively.

The foregoing presentation was for the univariate normal distribution. Although, there is a lot of work concerning the bivariate and the multivariate normal distribution estimation from censored samples, most of them treated only one variate as it is coming from censored samples and the rest are not subject to any censoring.

(3.2) ESTIMATION OF A MATRIX

It has been shown that the random variations of the individual budget points around the optimum can be described by a multivariate normal distribution. However, this was the case when we had each consumption vector, q^i of the i^{th} commodity complete. It was complete in the sense that each consumer was reporting some positive amounts spent on each of the commodities, which is the case when dealing with broad groups of cmooodities. In a disaggregated commodity classification study, where some elements of q^i are reported as zero, two situations are possible;

First either omitting these zero observations from the sample and use only the postive elements, or taking them as zero, so as to obtain an estimate for the Hessian matrix which is, in fact, representing that part of the sample which is consuming the commodity. However, that would evade the problem but not solving it.

Alternatively, in a normal distribution, the probability of getting zero can be fitted to a consumption profile only if the probability of getting it negative value is very small. However, when number of zero entries are considerable, they do not represent a point on the normal curve but in fact they represent all the negative values that would other-wise have been. Thus omitting them or taking them equivalant to zero will both distort the picture. To account of them, we have to estimate the coefficients of the Hessian martrix by means of incomplete normal distribution (specifically censored normal distribution), where censoring is at the zero point.

To estimate the Hessian Matrix, A, recall from section (2.24) that the matrix A was found to be equal to $(-v^{-1})$ where V is the variance-covariance matrix of the consumption vectors, which is symmetric and positive-definite matrix. In the family budget data which distinguishes many commodities, some elements of each vector of consumption are likely to be zero, the larger the number of commodities the greater is the probability of having zero elements. As consumption cannot be negative, these zero values, in a sense, represent all the negative values of the normal curve.

Thus, it was necessary to bring in both Mathur's method and the development of the theory of censored probability distribution. Instead of estimating the A matrix from the variance-covariance matrix of random variables, which are distributed normally from complete samples, the matrix has to be estimated for these random variables which are from censored samples.

For solving this statistical problem, a review of the developments of estimating the parameters of censored normal distribution are briefly discribod in the previous section. Let us denote the estimated variance-covariance from censored samples as V;

$V_{kj} = \sigma_k \sigma_j \sigma_j$ (k, j=1,2,...,n). where

i - the variance σ_k^2, k=1,2,...,n, are calculated by

$$\sigma_k^2 = s_k^{-2} + \theta_k (q^{*k} - o)^2,$$

main derivations for the two types are the same.

(2) Censored Normal Distribution :

Estimation of the complete normal distribution's parameters from censored samples has been the subject of many articles(1)

Let $x_1\ x_2,...,x_n$ be a random sample of size n from a normal Population with mean m and standard deviation o, and let $X_1,x_2,...,_n$ be the sample of observations having $x \geqq x_o$; where x_o is known fixed terminus. Let n_1 designate the count of observations for which it is known only that $x \geqq x_o$. Since x_o and N are fixed, both n_1 and n are random variables subject to the condition $(n + n_1)=N$.

The likelihood function for a sample of this type is

$$L = \frac{N!}{(n_1)!\,(n)!}\{F(h)\}^{n_1}\frac{1}{(\sigma\sqrt{2\pi})^n}\exp\{-\sum_1^n (x_i - m)^2/\,2\sigma^2 \qquad (3.1)$$

where

$$h = \frac{x_o - m}{\sigma} \qquad (3.2)$$

$$F(h) = \int_{-\infty}^{h} \phi(t)\,dt, \qquad (3.3)$$

and

$$\phi(t) = \frac{1}{2}\, e^{-t^2/2} \qquad (3.4)$$

Thus, the logarithm of likelihood function is

$L = 1og\ L$

$$= k + n_1 1og\ F(h) - n\,1og\ \sigma - \frac{1}{2\sigma^2}\sum_1^n (x_i - m)^2 \qquad (3.5)$$

where K is suitable constant.

Taking the first derivatives of L with respect to the unknowns m and σ we obtain

$$\frac{\partial L}{\partial m} = -n_1 \frac{1}{\sigma}\frac{\phi(h)}{F(h)} + 1/\sigma^2\ \Sigma_1^n\ (x_i - m) \qquad (3.6)$$

$$\frac{\partial L}{\partial \sigma} = n_1\ \frac{m - x_o}{\sigma^2}\frac{\phi(h)}{(F(h)}-\frac{n}{\sigma} + \frac{1}{\sigma^3}\sum_1^n (x_i - m)^2 \qquad (3.7)$$

Setting the derivatives equal to zero and using (3.2) we obtain

$$\bar{x} - m = \sigma z \qquad (3.8)$$

$$\frac{1}{n}\Sigma\ (x - \bar{x})^2 = \sigma^2\{1 - z(z-h)\} = s^2 \qquad (3.9)$$

where

$$z = z(h,\gamma) = \{\frac{\gamma}{1-\gamma}\}\ \frac{\phi(h)}{F(h)},\ \gamma = \frac{n_1}{n}$$

From (3.2) and (3.6), we get

$$\sigma = (\bar{x} - x_o).\ \frac{1}{z - h} \qquad (3.11)$$

Substituting for σ into (3.8) and (3.9), we obtain

$$\sigma^2 = s^2 + \theta\ (\bar{x} - x_o)^2 \qquad (3.12)$$

$$m = x - \theta\ (\bar{x} - x_o) \qquad (3.13)$$

and

$$\frac{s^2}{(\bar{x} - x_o)^2} = \frac{[1 - z(z-h)]}{[z-h]^2} \qquad (3.14)$$

where

$$\theta = \theta\ (\gamma,h) = z(\gamma,h)/[z(\gamma,h) - h]$$

(1) For example; Stevens (1937), Hald (1949), Cohen (1950, 1957, 1959 and 1961), Birnbaum (1950 (a), 1950 (b) and 1959), Des Raj (1952, 1953 (a) and 1953 (b), and Gupta (1952).

=O. Adopting tihs assumption retains the non-satiety criteria. However if($\partial\lambda/\partial\mu$)<o, the quadratic form is an elliptic function and all the eigen values of Hessian matrix are negative. If ($\partial\lambda/\partial\mu$) >o, the quadratic form represents a hyperbolic function; where all eigen values of Hessian are negative but one.

However, Mathur (1964) adopted the paraboloid assumption. Therefore the calculated value for a_{nn} is given by putting ($\partial\lambda/\partial\mu$) =o in equation (2.35) that is

$$a_{nn} = - \left(\sum_{j=1}^{n-1} a_{nj} \frac{\partial y_j}{\partial\mu} \right) / \left(\frac{\partial y_n}{\partial\mu} \right) \quad (2.36)$$

II –Estimation of $b_n=\lambda$

For estimating b_n, or rather λ, the moments method does not have any piece of information left from the one family budget survey data, which would help in this context. Furthermore, this unknown reflects the price effect which **cannot be** obtained by only one point data. However, it is sufficient to know, exogenously, one own price elasticity in order to estimate this unknown parameter.

Given one price effect, the value of λ can **be** estmiated.

(3) THE EXTENDED METHOD OF MOMENTS

The main objective of the required extension is to estimate **the** parameters of the quadratic preference function for a disaggregated commodity classifications, taking into account the presence of zero consumption. In order to approach this objective, the following subsections are devoted to discuss the estimation procedures as well as their economic interpretations.

(3.1) INCOMPLETE NORMAL DISTRIBUTION.

(1) Introduction and Definitions,

The problem of estimation from an incomplete normal distribution has been considered and developed by many authors as early as the beginning of this century. Two types of problems arise, depending on whether the **population** from which the sample is drawn is truncated, or the sample itself is truncated.

As early as 1908, k. Pearson and Lee (1908) started to estimate the mean and the variance of the normal distribution using the method of moments, from data provided by a truncated sample. Later, R. Fisher (1931) demonstrated that the method of moments gave the same results as the method of maximum likelihood for the case where all observations below a given value were omitted. An estimation problem in which the number (frequencies) of observations below a given point are recorded but their values are not specified, was the subject of a paper by w. Stevens (1937). Hald (1949) has distinguished between these two types and called the first a "truncated" type and second a "cersored" type. Moreover, censoring can be, in turn one of two types:

Type I : In which the observation below (or above) a given point are counted and censored.

Type II : In which the smallest (or the largest) n-k observations out of a sample of n observations may be censored.

According to the above definitions our estimation problem is of the type where no information about the censored observations are available except for the frequencies (number) of households reporting zero expenditure, which is of the censored type I. However, the

where $\tilde{\Omega}$ is the leading (n–1) x (n–1) submatrix of Ω.

The probability density function of y is given by

$$\frac{1}{(2\pi)^{\frac{n-1}{2}} |\tilde{\Omega}|^{1/2}} \exp\{-\tfrac{1}{2}\tilde{y}\,\tilde{\Omega}^{-1}\tilde{y}\} \qquad (2.28)$$

thus, $\{-\tfrac{1}{2}\tilde{y}\,\tilde{\Omega}^{-1}\tilde{y} = t\}$ gives the equi-probability surface which iso-morphic to (2.26)[2], therefore

$$A = -\text{constant}.\ \Omega^{-1} \qquad (2.29)$$

In (2.29) one can fix the value of the constant, by giving this value, we have merely fixed the proportionality factor of U (q). Let us give the constant the value 1.

From equation (2.29), it was found that A is of order n–1. Thus, in view of (2.16), it is still required to estimate the last n-elements of the last row and column of A as well as the value of λ.

Estimation Procedure :

I-Estimation of A matkix

To start with let us partition the (nxn) quadratic coefficients matrix A into

$$A = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{21} \\ A_{12} & a_{nn} \end{bmatrix} \qquad (2.30)$$

Where : A is a symmetric matrix of order (n-1) x (n-1), which is fully determined by estimating the variance-covariance matrix. A_{12}, A_{21} are column and row vectors respectively and by definition their elements are the same,

i.e. $a_{jn} = a_{nj}$; j=1,2,...,n – 1.

Estimation of $A_{12} = A_{21}$:

Recall (2.20), it can be written as

$$\sum_{J=1}^{n-1} a_{ij} y_j + a_{in} y_n + b_i + o, (i=1,2,....,n-1).$$
$$\sum_{J=1}^{n-1} a_{nj} y_j + a_{nn} y_n + b_n = \lambda. \qquad (2.31)$$

Differentiating with respect to income, μ, we obtain,

$$\sum_{j=1}^{n-1} a_{ij}\frac{\partial y_j}{\partial \mu} + a_{in}\frac{\partial y_n}{\partial \mu} = o,\ (i = 1,2,..,n-1),$$

and

$$\sum_{J=1}^{n-1} a_{nj}\, \partial y_j/\partial \mu + a_{nn}\, \partial y_n/\partial\mu = \partial\lambda/\partial\mu. \qquad (2.32)$$

Solving for $a_{in} = a_{ni}$, we get

$$a_{in} = -\left(\sum_{j=1}^{n-1} a_{ij} \frac{\partial y_j}{\partial\mu}\right) / \left(\frac{\partial y_n}{\partial\mu}\right) \qquad (2.33)$$

From equation (2–10)

$$\frac{\partial y}{\partial\mu} = \frac{\partial y}{\partial q}\frac{\partial q}{\partial\mu} = C\frac{\partial q}{\partial\mu} \qquad (2.34)$$

Where c is defined by (2.9), and $(\partial q/\partial\mu)$ is the marginal propensity to consume.

Estimation of a_{nn} :

Noting equation (2.32), all the coefficients are known except a_{nn} and $(\partial\lambda/\partial\mu)$ Thus, there are two unknowns and one equation. If one, say a_{nn} is expressed in terms of the other, we obtain

$$a_{nn} = \left(\left(\partial\lambda/\partial\mu\right) - \sum_{j=1}^{n-1} a_{nj}\frac{\partial y_j}{\partial\mu}\right) / \left(\frac{\partial y_n}{\partial\mu}\right) \qquad (2.35)$$

Introducing the assumption that the indifference surface is paraboloid implies that $(\partial\lambda/\partial\mu)$

(2) H. Cramer (1958) pp. 311 – 312.

The optimum indifference surface should lie wholly above this plane, apart from touching it at the origin. Since it passes through the origin, then in equation (2.12)

$$K = o \qquad (2.16)$$

The tangent plane to the indifference surface (2.12) at the origin is given by $B'y = O$, but this is identical with $y_n = O$, therefore

$$b_i = o, \ (i = 1,2,\ldots,n\text{-}1) \qquad (2.17)$$

Thus, equation (2.12) will become

$$\tfrac{1}{2} y'A\, y + b_n\, y_n = o. \qquad (2.18)$$

Equation (2.18) can also be derived as follows. Maximising the utility function (2.11) subject to the budget constraint (2.13), the lagrange expression in the new co-ordinates is written as:

$$L = U(y) + \lambda\,(\mu - \mu^o - \pi' y)$$

$$L = \tfrac{1}{2} y'A\, y + B'y + k + \lambda\,(\mu - \mu^o - \pi' y). \qquad (2.19)$$

The first order conditions for a maximum are

$$\partial L/\partial y_i = \sum_{j=1}^{n} a_{ij}\, y_j + b_i - \lambda\, \pi_i = o, \qquad (2.20)$$

$(i=1,2,\ldots,n)$,

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = (\mu - \mu^o) - \pi' y = o.$$

By virtue of equation (2–14), equations (2.20) becomes

$$\sum_{j=1}^{n} = a_{ij}\, y_j + b_i = o, \ (i = 1,2,\ldots,n\text{-}1) \text{ and}$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{nj}\, y_j + b_n = \lambda.$$

for (2.21), since (0,0,...,0) is a solution, then we get

$b_i = o$, $(i=1,2,\ldots,n-1)$ and

$$b_n = \lambda. \qquad (2.22)$$

that is

$$B' = (O\ O\ \ldots\ O\ \lambda),$$

This gives the equation of indifference surface through the average budget point as

$$\tfrac{1}{2} y'\, Ay + \lambda\, y_n' = O. \qquad (2.23)$$

We shall call it optimum indifference surface as it is indifference surface of optimum consumer.

An indifference surface which is ordinally inferior to, and in the immediate vicinity of, the optimum indifference surface (2.23), is given by :

$$\tfrac{1}{2} y'Ay + \lambda\, y_n + t = O. \qquad (2.24)$$

where t is a constant. The balance plane $y_n = O$ meets it in the surface.

$$\tfrac{1}{2} \bar{y}'\bar{A}\, \bar{y} + t = O.$$

where $\bar{A} = (a_{ij})$; $(i,j=1,2,\ldots,n-1)$ and $\bar{y} = (y_1 y_2 \ldots y_{n-1}')$. Then, the equations of iso-utility functions on the budget plane are given by:

$$\tfrac{1}{2} \bar{y}'\, \bar{A}\, \bar{y} = -t \qquad (2.25)$$

Stochastic Specifications :

For a group of consumers having income μ^o and facing the reference price structure p^o, the commodity bundles consumed are distributed randomly around the optimum bundle q^* as

$$\{ q = (q_1\ q_2 \ldots q_n) / \mu = \mu^o, p = p^o \} \ \ N(q^*, \Omega) \qquad (2.26)$$

where Ω is the variance-covariance matrix of the disturbance vector ε with

$$E(\varepsilon) = o \text{ and } E(\varepsilon'\, \varepsilon) = \Omega.$$

Since the sum of expenditures on the different consumption items add up to income, then Ω will be singular, i.e.

$$|\,\Omega\,| = o \qquad (2.27)$$

thus, one equation could be deleted. It has been done in getting y.[1]

The new variates y will be

$$\{ \bar{y} = (y_1\ y_2 \ldots y_{n-n}) / \mu\ \mu^o,\ p = p^o \} \sim N(o, \Omega)$$

(1) It would have been suitable to delete one of those commodities such as housing or durables where they cannot be explained by a static estimation method.

ray belonging to set S starting from q, the higher the distance of a point, say K_i, representing the bundle q_i from q^*, the lower the value of U^i attached to it. Therefore $u(q_i) \geq U(q_\gamma)$ if $K_i \leqq K_\gamma$. Now, choose the point q_γ such that the probability of having a consumer on the ray k consuming a bundle q_ℓ ($K_\ell \leqq K_\gamma$) is γ.

If we rotate the ray on the set S, the locus of k_γ will form a closed surface forming a boundary of a closed space containing the origin and having the probability density $(1-\gamma)$. For each i;q^i is a point in the n-dimensional space with q^* as its expected value. The second moments will have the form of variance-covariance matrix, Ω, of the probability distribution of these points This closed surface will form an ellipsiod, namely.

$$U(q^i) = \Sigma w_{ij}^{-1} q_i q_j = c^2 \qquad (2.4)$$

Where for various values of c^2 (C>o), we obtain a family of homothetic ellipsoids with the first and second moments of the given distribution of q. Each ellipsoid will be called "The ellipsoid of concentration" corresponding to the given distribution.

If q is distributed normally around q^*. thus the family of homothetic ellipsoids generated by the concentration ellipsoid (2-4) are equiprobability surfaces.[1]

Model Description

In the neighbourhood of Engel Curve, the utility function can be approximated by a polynomial of second degree.

$$U(q) = \tfrac{1}{2} q' \alpha q + \beta' q + d \qquad (2.5)$$

The corresponding system of indifference surfaces will be given by

$$\tfrac{1}{2} q' \alpha q + \beta' q + d = O \qquad (2.6)$$

Maximising (2.5) subject to (2.2), the Lagrange expression can be written as

$$L = U(q) + \lambda\ (\mu - p'q) \qquad (2.7)$$

for a given one price-income situation (p^o; μ^o) the budget constraint (2.2) will be.

$$p'^o q = \mu^o \qquad (2.8)$$

Consider any linear transformation[2] which shifts the origin to q^* and makes one axis orthogonal to the budget hyperplane. Without loss of generality, Consider the following transformation

$$y = c\ (q - q^*) \qquad (2.9)$$

where y and $(q-q^*)$ are column vectors of order n. Thus

$(q - q^*) = c^{-1}y$ and

$p'\ (q - q^*) = p\ c^{-1}y.$

let $p\ c^{-1} = \pi'$, be the price vector corresponding to the new coordinates y. So that,

$$p'(q - q^*) = \pi' y. \qquad (2.10)$$

Since the transformation is linear, then the utility function in the new co-ordinates will also be quadratic and is given by:

$$U(y) = \tfrac{1}{2} y' A y + B'y + K, \qquad (2.11)$$

and the indifference surface (2.6) will be given by

$$\tfrac{1}{2} y' \lambda y + B'y + K = O \qquad (2.12)$$

The budget constraint in the new co-ordinates will be :

$$\pi' y = (\mu - \mu^o) \qquad (2.13)$$

Since it can be shown that

$$\pi' = (oo..o\ 1), \qquad (2.14)$$

The balance plan (2.14) will reduce to

$$y_n = o. \qquad (2.15)$$

(1) H. Cramer, 1958, pp. 300-301; 311-312; 283-285.
(2) The same effect has been achieved by mathur (1964) using an orthogonal transformation

consumed by each consumer, which bringing the incomplete probability distribution from which calculation variance-covariance matrix becomes difficult. Furthermore, up till now the attempts which have been made were to compare its empirical results. In this later context, it was found that the method of moments produced estimates which compared favourably with results from other methods.[1] Nevertheless, since the method of moments originally, using one family budget data survey, could estimate all the coefficients of a quadratic utility function except two, these previous applications have extended the method so as to estimate these two unknowns.

On the basis of both Mathur's original of moments and the idea of its previous extensions, the present study has developed further extension to solve the problem of zero consumption which will enable the method to estimate demand systems for any higher level of disaggregation required.

The extension will be the subject of the second section (2). However, the first one (1) is devoted to discuss the various aspects of the original moments method and its previous extensions.

(2) MATHUR's METHOD OF MOMENTS AND ITS PREVIOUS EXTENSIONS

The present subsection is devoted to present both the original method as developed by P. Mathur (1964) and the extensions emerged from its earlier applications.

For a group of consumers with same income and having similarity in all other relevant circumstances, the utility attainable, with a given price structure, will be given by a utility function (index), namely U^* corresponding to a consumption vector.

$$q^* = (q_1^* q_2^* , \dots , q_n^*) \qquad (2.1)$$

belonging to a set S in the commodity space defined by the budget equation

$$p'q^* = \mu \qquad (2.2)$$

where μ is the total expenditure (income) and P is the corresponding price vector.

"Psychologically, an individual does not create his preference in isolation. His preference are an approximation to the common preference of the group to which he belongs. This determining group is not only an economic but also a social entity, as can be seen from the prestige distortions of the budget of individuals who are unfortunate enough to be in the lowest income class in their social group. " (Mathur, 1964, PP.296).

In view of that, for each homogeneous group it is postulated that there will be only one set of "preference surfaces". This preference field is not known to the members of the group, but they only try to approximate the "optimum group budget point" with varying degrees of success. So that every member of the group will not have identical consumption q^* as the optimum point but their consumption points will be distributed in a random manner in a distribution whose expected value is q^*. Let us designate the consumar whose consumption basket is exactly q^* as an "optimum consumer" of this particular group. from his point of view all the non-optimum members of the group are able to reap utility lower than himself, viz, if. u^i is the utility index of the utility attained by the i^{th} consumer, then.

$$U^i \leqq U^* , \qquad (2.3)$$

where U^* is the utility index of the optimum consumer who is consuming q^*. On a particular

(1) Using the british data 1968 – 1974, Mathur and Radhakrshna (1976 – 7') Found that convexity was violated by Wald's method, but not by the moments method.

AN ESTIMATION OF DISAGGREGATED DEMAND SYSTEMS USING THE METHOD OF MOMENTS

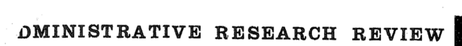
Dr. Farouk A. Ahmed
Dr. Yehia S. Abbas

(1) INTRODUCTION :

The problem of estimating a complete demand system has engaged attention of many authors and still far from being solved. It is true that the vast majority of models which have been estimated and which are based on the theory are either directly or indirectly additive. In the meantime, most of the applications of these methods have distinguished relatively few commodities, rarely more than a dozen and as few as four. However, for a disaggregated classifications, one study was undertaken by Deaton (1975). Using the Linear Expenditure System, he has tried to encompass more than a dozen of commodities (37 commodity groups). In view of the direct additivity assumption embodied in the formulation of Linear Expenditure System (Stone 1959) (LES) which implies that the ratio of price to income elasticities is the same for each commodity, Deaton found that while this additivity is introduced to deal with the cross-price responses leaving the own-price and income effects to be determined by such a model, it is the own-price responses which additivity is destorting. However, his study concluded by objecting to the use of additive systems for modelling disaggregated commodity demands.

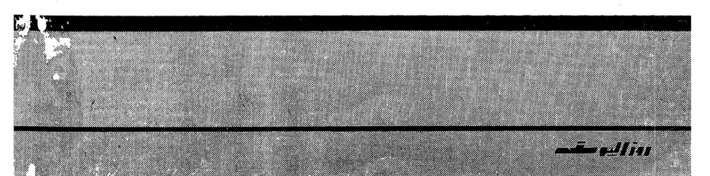
On the other hand, of the methods which do not assume additivity, or rather any of separability's types, the requirement of a long time-series of cross-section data precluded Wald's method (1940) from being applied to any big, disaggregated demand systems. Even if we are able to get about (n+1)/2 family budgets, where (n) is the number of commodities in the system, it is necessary for Wald's method for prices related to those budgets to be at least of rank (n/2). This later condition is difficult to meet, as there is a strong correlation between price movement of different commodities over time.

However, while the method of moments Mathur's method (1964) which will be discussed in the following section is capable of estimating demand systems for a disaggregated level of commodities, it was not used beyond 15 commodities, That was, however, because of the fact that all commodities in such a disaggregation classification were not





Volume : 2 No : 1 1986



المجلد ٢ العدد الثاني

مجلة البحوث الإدارية



• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

١٩٨٧





مجلة
البحوث الإدارية

١٩٨٧

● تدريب ● استشارات ● بحوث ● تعليم ●

المجلد ٢ العدد الثاني





مجلة البحوث الإدارية

*

فصلية أكاديمية علمية
تعنى بالبحث العلمى
فى مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها

*

رئيس التحرير

أ . د . عادل عز

● ● ●

مدير المجلة

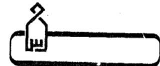
عادل البحيرى

● ● ●

مدير التحرير

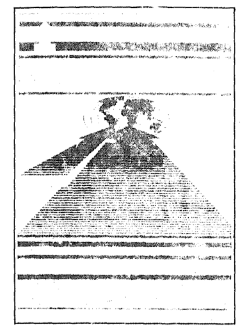
أحمد قطب





المحتوى

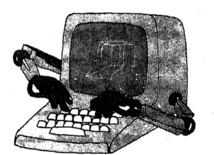




البحث العلمى والتنميـة الاقتصادية

يعتبر البحث العلمى - خاصة - عندما تنتقل نتائجه إلى التطبيق العملى « التكنولوچيا » عنصرا أساسياً من عناصر الانتاج ، فبالإضافة إلى الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل فإن الوسائل الفنية والتكنولوچيا إلى جانب طرق ووسائل الانتاج هى العنصر الرابع من عناصر الانتاج .

أ . د . عادل عز
وزير البحث العلمى
ص ٨ — ١١



بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية بالقطاع العام

يستهدف البحث مناقشة إحدى المشكلات الأساسية التى تواجهها بعض شركات القطاع العام متمثلة فى تراكم ارصدة السحب على المكشوف واختلال هياكل تحويلها ، فضلاً عن عدم قدرة هذه الشركات على سداد تلك المديونيات ، وبالتالى زيادة أعبائها المالية باستمرار ، وتدهور اقتصاديات تشغيلها وتحويلها وانخفاض ربحيتها بالإضافة إلى تفاقم مشاكل السيولة بها .

أ . د حسن حسنى
رئيس قسم الاحصاء
بأكاديمية السادات
ص ١٢ - ١٧



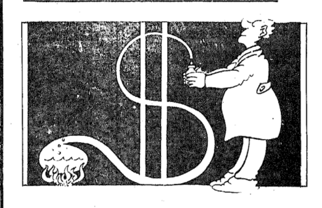


- ثمن النسخة الواحدة ٥٠ قرشاً
- الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد ١٥٠ قرشاً
- الاشتراك السنوى بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية ٢٠ جنيها لعشر نسخ
- الاشتراك السنوى بالنسبة للطلبة جنيه واحد
- الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج القطر ٢٠ دولارا

المخاطر والمعوقات

التى تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية

فى البنوك التجارية العامة فى مصر



تسوق هذا البحث إلى متخذى القرارات الاستثمارية فى البنوك التجارية بصفة عامة والتخطيطية بصفة خاصة ، مذكرين : بالتجربة المصرية فى العشرينيات ، بريادة بنك مصر الذى أنشأ ما يربو على العشرين مشروعاً ، قام عليها الاقتصاد المصرى منذ ذلك التاريخ .

وبمفاهيم المدرسة المصرفية الألمانية والتى تستخدم وتوظف جميع مواردها فى جميع آجال التمويل ولجميع أنواع التوظيف الاقراضى والاستثمارى .

د . محمد على سويلم

ص ٥٨ — ٧١

توجه جميع المراسلات والابحاث باسم رئيس التحرير على العنوان التالى

اكاديمية السادات للعلوم الادارية

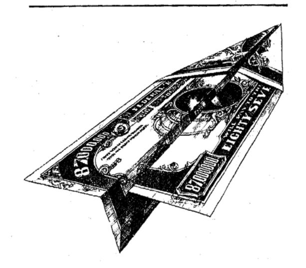
كورنيش النيل ٥ مدخل المعادى

ص . ب ٢٢٢٢ القاهرة

تليفون

٣٥٠١٠٣٣ ● ٣٥٠١٠٨٢ ● ٣٥٠١٢٦١

التباين وأثاره فى تحديد الربح المحاسبى



البحث دراسة تحليلية وانتقادية لعينة من الأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، يتعرف الباحث من خلالها على درجة ومدى التباين فى تحديد الربح المحاسبى لهذه الأنشطة من وجهة النظر الضريبية .

د . يحيى قللى

ص ٧٢ — ٨٢

●●●

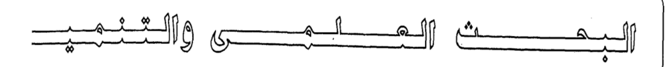
النمط المثالى للتنظيم البيروقراطى

لم تحظ النظريات الإدارية بصورة عامة فى القرن العشرين « بالشهرة » الواسعة التى حظيت بها النظرية البيروقراطية للعالم الألمانى ماكس فيبر ، فارتبط اصطلاح البيروقراطية سواء بمفهومه المحايد أو المقيم بإسمه واعتمد علماء العلوم الإدارية العرب فى كتاباتهم حول النظرية البيروقراطية على ترجمة وأعمال زملائهم الأمريكيين . والاعتماد على الترجمة خاصة عندما تكون مقصورة على جزء من كل تقود إلى العديد من الأخطاء العلمية .

د . محمد حسن العزازى

ص ١٨ — ٥٧



البحث العلمى والتنمية

يعتبر البحث العلمى ـ خاصة ـ عندما تنتقل نتائجه إلى التطبيق العملى « التكنولوجيا » عنصراً أساسيا من عناصر الانتاج ، فبالإضافة إلى الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل فإن الوسائل الفنية والتكنولوجيا إلى جانب طرق ووسائل الانتاج هى العنصر الرابع من عناصر الانتاج . ولو دققنا النظر ، لوجدنا أن رأس المال بمفهومه العلمى ليس عنصراً من عناصر الانتاج ، بل يجيء نتيجة للتفاعل بين أرقى أنواع العمل البشرى وهو البحث والابتكار وبين الموارد الطبيعية . وهذا يعنى أن العنصرين الأساسيين من عناصر الانتاج هما الموارد الطبيعية والعنصر البشرى بشقيه المبتكر لوسائل ومعارف فنية جديدة والمنفذ لهذه الوسائل أو هذه الطرائق . وإذا نظرنا إلى الموارد الطبيعية فى أى مجتمع لوجدناها تمثل كما ثابتا ، اما العنصر البشرى فهو العنصر المتغير ، فبالتعليم والتدريب والبحث العلمى نستطيع أن نحدث تغييراً جوهريا فى طرق وأساليب الانتاج ، مما يؤدى فى النهاية إلى زيادة الكفاية الانتاجية للمشروعات القائمة ، وليس ادل على صحة هذا الرأى من التطور الهائل الذى حدث فى الخمسين عاماً الأخيرة التى استطاع فيها العالم أن ينتقل بأساليب وطرق الانتاج إلى عصر جديد ، بدد كل النظريات القديمة التى كانت تتشاءم من المستقبل كنتيجة طبيعية لمعدلات النمو السكانية الرهيبة خاصة فى الكثير من الدول النامية .

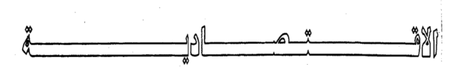
وإذا كنا نؤيد تأييداً مطلقا الدعوة إلى التخطيط السكانى لتخفيض معدلات الزيادة السكانية الرهيبة ، فإننا فى نفس الوقت لا يمكن أن ننتظر حتى يأتى هذا التخطيط بنتائجه المرجوة . ومن هنا فإن الواجب القومى يفرض علينا المزيد من الدراسات والبحوث التى تهدف إلى ربط البحث العلمى بخدمة الانتاج . والأمر يتطلب منا ضرورة التفرقة بين البحوث العلمية قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل ـ إذا ما أخذنا عنصر الزمن كمدخل للتقسيم ـ كما يجب أن يركز البحث العلمى فى المرحلة القادمة على البحوث التطبيقية ، تلك البحوث التى تتصدى للعديد من الأمور التى يعانى منها المجتمع ، سواء تعلق الأمر بمواقع الانتاج أو الخدمات أو المرافق العامة .

ومصر تمتلك ذخيرة كبيرة من العلماء المتميزين سواء فى الجامعات التى تهتم بالبحث العلمى بجوار الرسالة التعليمية ، أو فى المراكز العلمية التى تتبع وزارة البحث العلمى والتى تركز على البحوث فى المجالات المختلفة وكذلك فى المراكز البحثية الأخرى التى تتبع المؤسسات العلمية .

وقد عرفت مصر البحث العلمى فى عصرها الحديث مع قدوم الحملة الفرنسية التى ضمت نخبة من علماء فرنسا ، وفى عصر محمد على بإنشاء المدارس العليا كمدرسة المهندسخانة والطب وغيرها ، كما أنشئت الجامعة المصرية عام ١٩٢٥ وقد تبعها إنشاء الكثير من المدارس العليا . وفى عام ١٩٣٩ تم إنشاء المجلس الأهلى للبحوث ، الذى تحول إلى المركز القومى للبحوث عام ١٩٥٦ ، وفى نفس العام أنشيء المجلس الأعلى للعلوم ، وفى عام ١٩٦١ أنشئت أول وزارة للبحث العلمى . أما أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا فقد أنشئت عام ١٩٧١ كما تم إنشاء المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا كأحد ستة مجالس قومية متخصصة تتبع رئيس الجمهورية باعتبارها جهازا قوميا تتولى معاونته فى رسم السياسات والخطط القومية طويلة الأمد فى مختلف مجالات العمل الوطنى .

وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا هى الجهاز المركزى المسئول عن دعم البحث العلمى وتطبيق التكنولوجيا فى جميع المجالات التى تتضمنها برامج التنمية

● والمجلة ماثلة للطبع عُيِّن السيد الأستاذ الدكتور عادل عبد الحميد عز رئيس التحرير وزيراً للبحث العلمى .



الاقتصادية والاجتماعية ، ورسم السياسات التى تكفل ربط أجهزة البحث العلمي والتكنولوجيا على المستوى القومى بالاتجاهات الرئيسية للبحوث العلمية والتكنولوجية التى توضع لمواجهة الاحتياجات العامة لخطط التنمية . وبالنظر إلى الطبيعة القومية التى يتسم بها عمل الأكاديمية فقد روعى أن يضم مجلسها عدداً من رؤساء الجامعات ومديرى المركز القومى للبحوث وهيئة الطاقة الذرية والمراكز البحثية بالوزارات وعدداً من العلماء ذوى الخبرة والكفاءة الخاصة .

وتعتمد الأكاديمية فى عملها على ضوابط أساسية يأتى فى مقدمتها خطة علمية ترتبط بمشكلات التنمية ومتضمنة إعداد الكوادر العلمية المتخصصة ، وكذا تدريب الفنيين وغيرهم ، وتوفير المعلومات العلمية اللازمة ، وتطوير وسائل وأساليب الانتاج وفق حدود وإمكانات الاستيعاب المحلية .

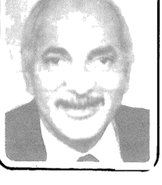
وقد تبنت الأكاديمية وضع سياسة تكنولوجية لمصر ، فوضعت وثيقة السياسة التكنولوجية القومية التى تنظم كافة مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما تم وضع البرنامج التنفيذى لهذه السياسة والذى يرتكز على نقل نقطة الارتكاز من الاكاديمية إلى القطاعات الاقتصادية والخدمية ، وتنمية القدرات التكنولوجية الوطنية على المستوى القومى والقطاعى والمؤسسي ، وخلق الحاجة للاعتماد على الإسهام التكنولوجى فى خطط التنمية .

وتضم الأكاديمية عدداً من القطاعات والوحدات ، وعدداً من مراكز الخدمات العلمية بالإضافة إلى مراكز ومعاهد البحوث التابعة لرئيس الأكاديمية .

وتعتبر مجالس البحوث النوعية بالأكاديمية هى المسئولة عن رسم السياسة التى تكفل ربط أجهزة البحث العلمى والتكنولوجيا على المستوى القومى بالاتجاهات الرئيسية للبحوث العلمية والتكنولوجية لمواجهة الخطط العامة للتنمية فى مجال اهتمام كل مجلس وكذلك دراسة المشكلات ذات الطابع القومى والتى يرى أن تتولى الأكاديمية وضع برامجها التفصيلية وتمويل البحوث والدراسات الخاصة بها . ولا يقتصر اهتمام المجلس النوعى على فرع بعينه من فروع العلم ، ولكنه يهتم بما يحتويه هذا القطاع المعنى من انشطة علمية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية ، وعلى ذلك فقد روعى أن يضم كل مجلس علماء أو خبراء فى مختلف الأنشطة التى يقوم عليها العمل فى القطاع المعنى ، فتضم هيئة من ذوى الخبرة والاختصاص فى قطاعات الانتاج والخدمات والبحوث ضمانا للربط الكامل بين هذه القطاعات ..

هذه المجالس هى :

- مجلس بحوث الغذاء والزراعة .
- مجلس بحوث الصناعة .



أ . د عادل عز
وزير الدولة للبحث العلمى

- مجلس بحوث البترول والطاقة والثروة المعدنية .
- مجلس بحوث الصحة والدواء .
- مجلس بحوث البيئة .
- مجلس بحوث النقل والاتصالات .
- مجلس بحوث التشييد والاسكان .
- مجلس بحوث المجتمعات الجديدة .
- مجلس بحوث العلوم الاقتصادية والإدارية .
- مجلس بحوث العلوم الاجتماعية والسكان .
- مجلس بحوث العلوم الأساسية .

وقد أوضح تحليل مشروعات الخطة الخمسية أن هناك نوعية من المشروعات تتناول قضايا أو مشاكل قومية تحتاج معالجتها البحثية إلى تخصصات مختلفة لا تتوافر فى مجلس بمفرده مثل تنمية سيناء ، تنمية القرية ، مياه الشرب والصرف الصحى ، المدن الكبرى ... وقد تطلب ذلك الأخذ بأسلوب الشعب المشتركة التى تعمل إلى جانب المجالس النوعية .

البحث العلمى والتنمية الاقتصادية

مراكز ومعاهد بحوث الأكاديمية

المركز القومى للبحوث

وهو مركز بحثى متعدد الأغراض والتخصصات ، يقوم بإعداد ودعم الكوادر المتخصصة فى كافة مجالات العلوم لإجراء البحوث العلمية ، ويتكون المركز من ١٣ شعبة تضم ٤٥ معملا بحثيا فى تخصصات : الصناعات النسجية ، التغذية ، البحوث الصيدلية ، البحوث الطبية والبيئية ، البحوث الهندسية ، الكيمياء العضوية التطبيقية ، الكيمياء غير العضوية التطبيقية ، البحوث الفيزيقية ، العلوم الأساسية ، الهندسة الوراثية والبيوتكنولوجيا . بالإضافة إلى معامل الخدمات المركزية مثل : المعمل المركزى للخدمات ، معمل اختبار المواد ، معمل تحليل السوائل البيولوجية ، معمل التجارب نصف الصناعية ، معمل الاستشارات للحاسبات العلمية والإحصاء وكذلك معهدين نوعيين هما :

* معهد بحوث أمراض العيون .
* معهد بحوث الالكترونات .

المعهد القومى لعلوم البحار والمصايد

ويهدف إلى المحافظة على البيئة المائية ـ ومواردها وحمايتها وتنميتها ، وتنمية الثروة السمكية ، واقتراح التشريعات المنظمة لحماية البيئة المائية والمحافظة على مواردها .

المعهد القومى للمعايرة

أنشىء المعهد القومى للمعايرة ليكون دعامة للتنمية الصناعية والتكنولوجية وتنمية الصادرات ومراقبة جودة الواردات وإجراء البحوث التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ويتكون المعهد من أربعة أقسام رئيسية تضم ١٤ معملا ، هى قسم الاختبارات ، قسم الكهرباء ، قسم الميكانيكا ، قسم الفيزيقا التطبيقية .

المعهد القومى للأرصاد الفلكية والجيوفيزيقا

ويهدف إلى النهوض بالبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية فى مجالات الفلك والفضاء والجيوفيزيقا وما يتصل بها ، وتقديم الخبرة والمشورة لخدمة خطط التنمية . ويتكون المعهد من أربعة أقسام رئيسية هى : قسم الفلك ، قسم أبحاث الفضاء ، قسم المغناطيسية والتثاقلية الأرضية ، قسم الزلازل .

معهد بحوث البترول

ويهدف إلى امداد الصناعة البترولية بالدراسات والبحوث الفنية والتطبيقية فى شتى مجالات هذه الصناعة ، والعمل على تطويرها بما يؤدى إلى النهوض بها وتحقيق أهداف التنمية ويضم المعهد سبعة أقسام بحثية فى مجالات الاستكشاف ، الانتاج ، التقييم التحاليل ، التكرير ، الاستخدامات البترولية ، البتروكيماويات وتطوير العمليات .

معهد تيودور بلهارس للأبحاث

ويهدف إلى مكافحة أمراض البلهارسيا عن طريق إجراء البحوث الحقلية والبيئية والتنسيق مع الهيئات المعنية بمرض البلهارسيا وتدريب الكوادر الفنية ويضم المعهد أقسام ، طب المناطق الحارة ، الجراحة ، جراحة المسالك البولية ، الأشعة ، التخدير والعناية المركزة ، الباثولوجى ، الميكروسكوب الالكترونى ، الدم ، الكيمياء الاكلينيكية ، الطفيليات ، المالالولوجى ، (القواقع) ، المناعة وزراعة الأنسجة الكيمياء العلاجية ، الكيمياء الحيوية ، البكترولوجى ، الاقربازين ، البحوث الحقلية والوبائية ـ ويضم المعهد مستشفى به ١٢٠ سريراً وعيادة خارجية ، ومعمل للنظائر المشعة ، ومعمل مركزى وبيت للحيوان ، وحدات للبحوث الحقلية ، محطة للبحوث نصف الحقلية للقواقع بالقناطر .

مركز بحوث وتطوير الفلزات

ويهدف إلى تطوير أساليب الانتاج فى شتى مجالات الصناعات المعدنية والقيام بالدراسات والبحوث الفنية والتطبيقية المتعلقة بتلك الصناعة ، ويتكون من أربع شعب بحثية مختلفة تضم خمسة عشر معملا وهى : تقييم وتركيز الخامات ، استخلاص الفلزات ، تشكيل وتشغيل ، الخدمات .

مركز الاستشعار من البعد

ويهدف إلى نقل تكنولوجيا الاستشعار من البعد إلى مصر لاستخدامها فى خدمة مشروعات التنمية والتعمير ، ويضم المركز معملا فضائيا حديثا لتحليل صور الأقمار الصناعية إلى جانب معامل أخرى متخصصة فى التصوير وانتاج صور الأقمار الصناعية وطائرات الاستطلاع الجوى ، ومعمل قياسات ، وقسم إعداد الخرائط .

الأجهزة العلمية المعاونة

المركز القومى للإعلام والتوثيق

ويقتنى ما يزيد من ٣٠,٠٠٠ مرجع علمي ونحو ٢٥٠٠ دورية علمية ، ويقوم بنشر وتوزيع الانتاج العلمى فى مجالات العلوم البحتة والتطبيقية فى إطار تسع عشرة دورية ، وعديدا من كتب المؤتمرات ، كما يقدم خدمات التصوير العلمى والاستنساخ والاستشارات الفنية .

المكتبة العلمية القومية

وتقتنى ١٦٠٠٠ مرجع علمى ، ٩٥٠ دورية .

مكتب براءات الاختراعات

ويهدف إلى اتاحة المعلومات من خلال براءات الاختراع المصرية ، وإصدار براءات الاختراع حماية لحقوق المخترعين ونشر الوعى الابتكارى لدى المواطنين بإقامة المعارض ويملك المكتب خمسة ملايين وصفا للاختراع .

جهاز تنمية الابتكار والاختراع

ويهدف إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات التى تسهم فى خلق التكنولوجيا الوطنية ، ودراسة الابتكارات والاختراعات التى يتلقاها الجهاز ، وانتاج العينة الأولى وإجراء التجارب النصف صناعية ومعاونة المبتكرين المصريين فى تسجيل اختراعاتهم .

الشبكة القومية للمعلومات

وتهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لمتخذى القرار والباحثين فى القطاعات المختلفة مما يؤدى إلى تحسين هذه القرارات وبالتالى دفع عجلة التنمية . وقد تم اختيار خمسة مراكز معلومات قطاعية تمثل الشبكة فى قطاعات الصناعة والزراعة والصحة والطاقة والعلوم والتكنولوجيا وتزويد كل منها بحاسب آلى ولوازمه لتخزين واسترجاع المعلومات .

وفى المرحلة المقبلة ستركز سياسة البحث العلمى على تعميق المحاور التالية

* التنسيق بين كافة المؤسسات البحثية فى الدولة .
* إعداد التنظيمات الإدارية والتشريعات التى تساعد معاهد البحث العلمى على القيام بدورها على الوجه الأكمل وتتيح الفرصة للمتميزين من علماء مصر للقيام بواجبهم وتذليل العقبات التى تحول دون ذلك وبما يؤدى فى النهاية إلى رفع الكفاية الانتاجية للمشروعات القائمة وزيادة القيمة المضافة لهذه المشروعات دون تحميل للموازنة العامة للدولة بأعباء إضافية والإسراع فى إعداد اللوائح التنفيذية لتلك المراكز والمعاهد بما يحقق الارتقاء بالوضع الأدبى والكيان الوظيفى لقياداتها .
* ربط النشاط البحثى بخطط محددة تترجم الحاجات الفعلية لخطة التنمية وتعبر عن الرؤية المستقبلية لها ، والتوسع فى إجراء البحوث التى تسهم فى حل مشاكل فعلية تواجه الوحدات الانتاجية والخدمية .
* تسويق البحوث العلمية والجهود البحثية ، بما يعمق الصلات بين مراكز البحث العلمى الوطنية ومؤسسات الانتاج والخدمات ومعاونة الوحدات الانتاجية فى الدولة فى إنشاء وحدات بحوث داخل مراكز الانتاج وربطها فنيا بمعاهد البحوث المقابلة .
* العمل على الإفادة من نتائج البحوث المنتهية وإعداد الحزم التكنولوجية المناسبة للتطبيق فى الوحدات الانتاجية المختلفة .
* دراسة طرق وأساليب الانتاج المتبعة فى الوحدات الانتاجية المختلفة للعمل على تخفيض تكاليف الانتاج وإدخال التحسينات اللازمة على المنتج النهائى ، والقيام بالدراسات التى تمكن من استخدام الموارد المحلية والحد من الاستيراد .
* القيام بالدراسات الفنية والتكنولوجية لمشروعات التنمية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها .
* تعظيم العائد من التعاون الدولى ، بتوجيهه إلى تنمية وتطوير القدرات الذاتية وتحديث البنية الأساسية لمواكبة التطور العلمى فى العلوم الحديثة ، ونقل وتطويع التكنولوجيا .

بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية بالقطاع العام

مقدمة :

على الرغم من تعدد وتنوع المشاكل والتحديات التى تواجه القطاع العام فإن البحث يستهدف مناقشة احد المشكلات الأساسية التى تواجهها بعض شركات القطاع العام متمثلة فى تراكم أرصدة السحب على المكشوف واختلال هياكل تمويلها فضلا عن عدم قدرة هذه الشركات على سداد تلك المديونيات وبالتالى زيادة أعبائها المالية باستمرار وتدهور اقتصاديات تشغيلها وتمويلها وانخفاض ربحيتها بالإضافة إلى تفاقم مشاكل السيولة بها .

ولاشك ان جذور المشكلة يرجع اساسا إلى أسباب عديدة خارجة عن إرادة تلك الشركة إما نتيجة لقصور فى التخطيط وإما لقصور فى التنفيذ على مستوى بعض الوزارات والجهات الحكومية الأعلى خلال مراحل زمنية سابقة .

كما تجدر الاشارة أن مسألة تمويل استثمارات القطاع العام وإصلاح الهياكل المالية لبعض شركاته مرت بتجارب عديدة بدأت خلال النصف الثانى من الستينيات عندما واجهت معظم الشركات مشاكلا عديدة فى تمويل برامج الاحلال والتجديد أو الاستكمال بها وما قامت به وزارة المالية تجاهها من تقديم بعض الدفعات المالية لها لمعاونتها جزئيا فى حل المشكلة دون تحديد أسس واضحة لكيفية معالجة هذه الدفعات محاسبيا أو ماليا أو دون تحديد التزامات الشركات تجاه وزارة المالية فيما يتعلق بسداد مثل هذه الدفعات المالية .

بل كان يكتفى بين حين وآخر بإصدار بعض القواعد أو التعليمات التى تقضى بتسوية هذه الدفعات إما فى رأس المال أو فى حسابات خاصة (مثل حساب مساهمة الحكومة) أو الاتفاق على بعض البرامج الزمنية لسدادها لوزارة المالية .

أ د حسن حسنى
رئيس قسم الاقتصاد
اكاديمية السادات للعلوم الادارية

ويستهدف هذا البحث تشخيص مشاكل المديونية فى شركات القطاع العام وانعكاساتها على هياكل التمويل ثم اقتراح بعض الحلول الايجابية والفعالة للقضاء على هذه المشاكل من خلال تقديم بعض البدائل المقترحة فى هذا الشأن .

أولا : تشخيص أبعاد الأزمة وآثارها :

واجهت شركات القطاع العام بعض المصاعب الناجمة أساسا عن أسباب كثيرة نتيجة لقصور أو ندرة مصادر التمويل المتاحة بالحجم الملائم وفى التوقيت المناسب ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى عدم وضع برامج تمويلية مناسبة على المستوى القطاعى أو القومى أو عدم توفر التنسيق الفعال بين الوزارات والجهات المعنية « البنك المركزى ، والوزارات النوعية ، وزارة المالية ووزارةالتخطيط » وبين تلك الشركات الأمر الذى ترتب عليه تفشى ظاهرة تفاقم أرصدة السحب على المكشوف الممنوحة لبعض هذه الشركات من البنوك باعتبارها الملجأ الوحيد - حينئذ لمواجهة متطلبات الاستثمار فى الشركات على الرغم من ارتفاع أعبائها المالية فضلا عن انعكاساتها المعيبة أو التشاؤمية على الأحوال المالية والانتاجية لهذه الشركات

كذلك قامت معظم البنوك المصرية ـ فى ذلك الوقت ـ بالتوسع فى سياسات السحب على المكشوف وزيادة أرصدتها إما نتيجة للضغوط السياسية أو الإشرافية من جانب بعض الوزارات أو الأجهزة المعنية وإما لأسباب أخرى تتعلق بندرة أو ضآلة فرص توظيف الأموال المتاحة أمام البنوك خاصة بعد أن تركز معظم النشاط الاقتصادى والتجارى لدى شركات القطاع العام . وقد أدى كل من الاتجاهين (الطلب المتزايد من جانب بعض الشركات على زيادة أرصدة السحب على المكشوف ، وقيام البنوك بتلبية رغبات هذه الشركات إجبارا) إلى تفاقم أرصدة السحب على المكشوف فى ميزانيات كل من هذه الشركات (فى جانب الخصوم) وكذلك تضخم أرصدة المديونية وحجم الائتمان المصدر بمعرفة البنوك التجارية .

ويوضح الجدول التالى احصائية عن بعض شرائح أرصدة المديونية فى بعض شركات القطاع العام فى ضوء البيانات المتاحة لميزانياتها فى ١٩٨٣/٦/٣٠ .

تحليل أرصدة المديونية وأعبائها السنوية

لبعض شركات القطاع العام

الشريحة	عدد الشركات	الأرصدة المدينة	الفوائد السنوية	الفائض
حتى ٥ مليون	٥٣	١١٣	٢١	١٧
من ٥ ـ ١٠ مليون	٢١	٣٩	٢١	(٥)
من ١٠ ـ ١٥ مليون	١٦	١٩٤	٢٥	(٥)
من ١٥ ـ ٢٠ مليون	٥	٩٢	١٣	(٦)
من ٢٠ ـ ٣٠ مليون	٥	١٢٢	١٧	(٦)
جملة	٨٠	٥٦٠	٩٧	(٦٩)
٣٠ مليون فأكثر	٦	٧٤٣	١٦٩	(٦٩)
الإجمالى	٨٦	١٣٠٣	٢٦٦	(٧٤)

المصـــدر : جدول مركب من بعض البيانات المستقاة من الحسابات الختامية لشركات القطاع العام عن السنة المالية ١٩٨٣/٨٢ .
ملاحظــة : قدرت وزارة المالية إجمالى رصيد مديونيات شركات القطاع العام بمبلغ ٢٠٠٠ مليون جنيه فى فبراير ١٩٨٤ ، وذلك فى ضوء المذكرة المرفوعة للجنة السياسات بمجلس الوزراء .

ومن الجدول يتضح ما يلى :

أ ـ ضخامة أرصدة المديونية لدى شركات القطاع العام تجاه البنوك (وهى أيضا شركات قطاع عام) حيث تقدر بحوالى ٢٠٠٠ مليون جنيه طبقا لتقديرات وزارة المالية .

ب ـ ضخامة أرصدة المديونية لدى بعض الشركات تجاه البنوك المتعاملة معها حيث يبلغ عدد الشركات ـ على سبيل المثال ـ التى تتراوح أرصدة المديونية بها بين ٥ , ١٠ مليون جنيه حوالى ٢١ شركة ، وبين ١٥ , ٣٠ مليون جنيه عشر شركات .

جـ ـ نتيجة لتفاقم هذه الديون بلغت أعباء الفوائد السنوية حوالى ٩٧ مليون جنيه (بالنسبة لبعض الشركات الواردة



بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية

بالجدول فقط) بينما بلغ صافى خسائرها حوالى ٥ ملايين جنيه فقط .

د - يلاحظ أن رصيد المديونية فى بعض الشركات الأخرى يفوق ٣٠ مليون جنيه كما بلغ رصيده بالنسبة للعينة داخل هذه الشريحة حوالى ٧٤٣ مليون جنيه كما بلغت أعباء الفوائد السنوية المحملة عليها حوالى ١٦٩ مليون جنيه .

كما أوضح تقرير البنك المركزى عن السنة المالية ١٩٨٦/٨٥ ما يلى :

أولا : ارتفاع أرصدة التسهيلات الممنوحة لشركات القطاع العام من ٢,٣ مليون جنيه سنة ١٩٨٢ إلى ٣,٣ مليون جنيه سنة ٨٤ ثم إلى ٤,٩ مليون جنيه فى ديسمبر ١٩٨٥ .

ثانيا : بلغت قيمة التغير بالزيادة فى أرصدة القروض والسلفيات الممنوحة للقطاع العام حوالى ٦١٥ مليون جنيه خلال سنة ١٩٨٤/٨٣ بالمقارنة للسنة السابقة ، كما بلغ قيمة التغير بالزيادة فى تلك الأرصدة خلال سنة ١٩٨٥/٨٤ حوالى ٦٣١ مليون جنيه .

وفى ضوء هذه المؤشرات يتبين مدى تفاقم ظاهرة مديونيات القطاع العام ومدى اختلال هياكل تمويلها مع ما يترتب على ذلك من انعاكسات سلبية على اقتصاديات التشغيل والتمويل والربحية فيها .

وبالتالى تفشت ظاهرة تفاقم مديونيات القطاع العام خاصة تلك التى نجمت أو تراكمت خلال فترات زمنية سابقة كما يصعب حاليا تسوية أو تصفية بعض تلك الأرصدة خلال المدة القصيرة نسبيا ، بل أصبح بعضها فى حكم القروض طويلة الأجل خاصة وأن هذه المديونيات لا تتعلق فقط بشركات القطاع العام العاملة فى مختلف المجالات (باعتبارها شركات مدينة) بل أيضا تؤثر إلى حد كبير على مراكز وهياكل تمويل البنوك الأربعة الكبرى فى مصر (باعتبارها شركات قطاع عام دائنة) .

ومن ناحية أخرى ترتب على تراكم أرصدة السحب على المكشوف تحميل مختلف الشركات المدينة بفوائد ضخمة سنويا (أثرت على هيكل تكاليف التشغيل والربحية بها) مقابل تعلية فوائد دائنة ضخمة ومساوية لها لحساب البنوك الدائنة (أثرت بالقطع على هيكل الربحية بها) وقد نجم عن ذلك تصوير حساب العمليات الجارية والأرباح والخسائر لبعض الشركات والبنوك متضمنا بعض الأعباء أو الأرباح الوهمية أو الدفترية نظرا لعدم سداد تلك الفوائد أحيانا فضلا عما يثيره ذلك من انطباعات غير مرضية عن القطاع العام وعن المناخ الاستثمارى والانتاجى فى مصر بصفة عامة .

وإزاء ما سبق تمت عدة محاولات لتسوية هذه الديون بواسطة وزارة المالية من خلال تقديم بعض الحلول التى تتوازن نسبيا ومبادىء اعداد الموازنة العامة للدولة دون أن ترتبط أساسا بمعالجة جذور المشكلة وتقديم الحلول المناسبة لها فى ضوء مبادىء واقتصاديات التشغيل التجارى .

ولعل آخر هذه السياسات المذكرة التى أعدتها وزارة المالية وعرضت على اللجنة العليا للسياسات فى نهاية سنة ١٩٨٣ مقترحة تسوية أرصدة المديونية لدى شركات القطاع العام على أساس قيام وزارة المالية بسداد رصيد السحب على المكشوف أو رصيد العجز فى الانفاق الاستثمارى لتلك الشركات خلال فترة تنفيذ الخطة أيهما أقل .

ويشوب هذا الاقتراح عيوبا كثيرة أهمها أنه يستند على مقارنة غير صحيحة بين أرصدة لحظية « وهى أرصدة السحب على المكشوف كما تظهر بميزانية الشركات المدينة » وبين أرصدة تراكمية تجمعت خلال فترة معينة من الزمن ، كما أن هذا الاقتراح لم يفرق بين الشركات التى تعانى من مشاكل السيولة أو فى مركزها المالى وبين تلك التى تتصف بتدهور اقتصاديات تشغيلها .

ومن ناحية أخرى انصبت مذكرة وزارة المالية على شركات القطاع العام المملوكة بالكامل للدولة بينما استبعدت تلك الشركات التى يملك بعض أسهمها القطاع الخاص على الرغم من أن هذه الشركات الأخيرة أممت بصدور القوانين الاشتراكية فى يوليه سنة ١٩٦١ مع الحفاظ بنسب ضئيلة جدا من القطاع الخاص ، إلا أنها بالقطع دخلت تحت السيطرة الكاملة للقطاع العام كما أن بعضها يواجه ذات المشاكل التى تواجهها بعض شقيقاتها من شركات القطاع العام المؤممة بالكامل ، وبالتالى فإن مذكرة وزارة المالية بدعم الشركات المؤممة بالكامل دون غيرها من شركات القطاع العام يمثل تجاهلا ليس له ما يبرره .

ثانيا : البدائل المقترحة للتسوية :

أ- التسوية المباشرة بين البنوك والشركات المدينة :

البديل الأول : التسوية من خلال مشاركة البنوك الدائنة فى رءوس أموال الشركات المدينة :

يرتكز هذا الاقتراح على ضرورة دراسة الأرصدة المتراكمة للسحب على المكشوف لدى مختلف الشركات التى يصعب عليها سداد هذه الديون خلال فترة مناسبة « مثل ثلاث سنوات على الأكثر » وبالتالى يتم تسويتها وفقا لما يلى :

- حصر هذه الديون وتسويتها عن طريق نقل حساباتها مقابل تعلية رءوس أموال الشركات المدينة بقيمتها باعتبارها حصة فى رأس المال لحساب البنك المختص مع مراعاة أى حدود قد يفرضها القانون فيما يختص باستثمارات الودائع .

- يتم إصدار قيمة حصة البنك فى رأس المال فى شكل أسهم قابلة للتداول فى البورصة « فى شكل أسهم اسمية أو لحاملها » على أن تحفظ بمحفظة الأوراق بالبنك وتظهر ضمن أرصدة الأصول المتداولة .

البديل الثانى : التسوية من خلال تحويل هذه الأرصدة إلى سندات :

وذلك باتباع نفس الإجراءات السابقة على أن يتم تحويل أرصدة الديون إلى سندات قابلة للتداول من بورصة الأوراق المالية دون تعديل رءوس أموال هذه الشركات . وإن كان من المحتمل أن يقل عائد البنوك من هذه السندات عن قيمة الفوائد التى تم تحميلها لهذه الأرصدة حاليا ، إلا أنه يمكن تعويض ذلك من خلال زيادة حجم الائتمان وتداول الأموال وتكرار الإقراض مع ما يترتب على ذلك من زيادة العمولات والفوائد .

ب - التسوية من خلال توسيط وزارة المالية أو بنك الاستثمار القومى :

البديل الأول : زيادة رءوس أموال الشركات « حصة وزارة المالية فى رأس المال » :

ويستهدف هذا البديل تسوية أرصدة المديونيات المتراكمة لدى الشركات مقابل تعلية قيمتها لحساب رأس المال بما يعنى زيادة حصة رأس المال المملوكة لوزارة المالية كما يمكن السماح لأسهم الحصة الزائدة بالتداول فى البورصة - فى حالة إصدارها فى شكل أسهم لحاملها - بشرط أن يتواءم ذلك مع بعض الأحكام السائدة حاليا .« المادة ١٠ - من القانون ١١ » والتى تحظر تغير نسبة الملكية فى شركات القطاع العام فى حالة زيادة رأس المال ، إلا إذا تم تعديل تلك المادة خاصة وأن قانون شركات القطاع العام الصادر حديثا يعتبر الشركة من القطاع العام طالما كان ٥١٪ من أسهم رأس المال مملوكا للقطاع العام (بالنسبة للشركات الجديدة التى تنشأ أو نشأت بعد صدور القانون) .

البديل الثانى : زيادة رءوس أموال الشركات « مع تخصيص الزيادة لبنك الاستثمار القومى » .

ويختلف هذا البديل عن البديل السابق فى توسيط بنك الاستثمار القومى بدلا من وزارة المالية على أن تعتبر الزيادة فى رأس مال كل شركة بمثابة حصة يملكها بنك الاستثمار القومى ، كما يمكن السماح له ببيع تلك الأسهم ببورصة الأوراق المالية وفقا للضوابط أو التعديلات المشار إليها من قبل .

وفى الحالتين السابقتين لابد وأن تدخل وزارة المالية أو بنك الاستثمار كمدين بديل لهذه الشركات لدى البنوك التجارية وبقيمة مماثلة للديون التى يتم تسويتها فى هذه الشركات . وفى هذه الحالة تتحول أرصدة المديونية بالبنك من أرصدة مجمدة نسبيا إلى أرصدة قابلة للسيولة أو التصفية خلال مرحلة وجيزة نسبيا باعتبار أن المدين الجديد ذو قدرة أو مرونة مالية تفوق إلى حد كبير القدرة المتاحة لدى مختلف الشركات .

وقد يتم ذلك إما من خلال وضع برنامج زمنى للسداد على دفعات أو من خلال إصدار سندات بشروط ميسرة « وقابلة للتداول فى بورصة الأوراق المالية » لحساب البنوك الدائنة بما يوفر مرونة كاملة لهذه البنوك من تصفية بعض أرصدة المديونيات فوراً أو على دفعات متتالية فى حالة عدم استعدادها لانتظار توقيتات استهلاكها المحددة فى قرارات إصدارها .

كما أنه فى حالة إصدار الزيادات فى رأس المال فى شكل أسهم قابلة للتداول فى البورصة تصبح مسألة توفير التمويل اللازم لاستهلاك السندات أو دفع أقساط السداد للبنوك فى مواعيدها أكثر يسرا فضلا عما يتيحه ذلك من تنشيط التعامل فى بورصة الأوراق المالية سواء فيما يتعلق بتداول الأسهم أو السندات .

بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية

البديل الثالث : إجراء مقاصة محاسبية بين حصص الملكية العامة فى كل من الشركات والبنوك :

ويتضمن ذلك قيام وزارة المالية أو بنك الاستثمار بزيادة حصتها بقيمة هذه الديون فى رءوس أموال الشركات مع تخفيض قيمة مساهمتها فى رءوس أموال البنوك بنفس القيمة علما بأن ذلك لن يؤثر على ملكيتها الكاملة لهذه البنوك . إلا أن تنفيذ ذلك قد يواجهه بعض الصعوبات على النحو التالى :

- زيادة قيمة الديون التى يتم تسويتها عن قيمة رءوس أموال البنك .
- عدم إمكان تعديل نسبة المشاركة فى رءوس أموال شركات القطاع العام بما فيها البنوك وتفاديا لذلك يقترح ما يلى :
- اعتبار حصة أى شركة قطاع عام أو بنك فى رأس مال إحدى الشركات الأخرى بمثابة مساهمة من القطاع العام باعتبار أن الأسهم الخاصة بالطرفين مملوكة أساسا للقطاع العام وأن المحصلة النهائية لمختلف الأنشطة المالية والتجارية تعود على الدولة باعتبارها مالكة للقطاع العام .
- تعلية رءوس أموال البنوك بقيمة حقوق الملكية المتاحة لديها بما يساهم فى استيعاب فروق التسوية فضلا عن عدم تأثر حصص الملكية العامة باعتبار أن قيمة رأس المال لا مدلول لها طالما أنها مملوكة بالكامل للقطاع العام .

ومع ذلك فقد يكون لذلك بعض الانعكاسات السلبية على المراكز المالية للبنوك إمام العالم الخارجى (نظرا لضآلة أرصدة حقوق الملكية فيها)

جـ - توسيط البنك المركزى أو هيئات القطاع العام فى إصدار سندات القطاع العام :

ويستهدف هذا البديل دراسة وحصر مديونيات مختلف الشركات وفقا للأسس السابقة على أن يتم تسويتها للبنوك من حصيلة سندات يصدرها البنك المركزى أو باسم هيئات القطاع العام للاكتتاب العام على أن يتم تحديد شروط وأعباء استهلاكها على نحو يمكن من ضمان ترويج هذه السندات ، من خلال السماح لهذه السندات بالتداول فى البورصة مع منحها بعض الحوافز الضريبية والتشجيعية الأخرى .

وفى هذا الصدد يقترح إصدار مثل هذه السندات على مراحل متتالية وبالجنيه المصرى فى ضوء أحجام المديونيات الواجب تسويتها وبحيث يختص كل إصدار جديد - على سبيل المثال - بتسوية مديونيات شركات قطاع أو نشاط اقتصادى معين كما يمكن إصدار مثل هذه السندات فى شكل نوعيات مختلفة وبشروط مختلفة تتواءم وظروف كل قطاع أو نشاط .

بل يفضل أن تصدر باسم الهيئة العامة المشرفة « أو المالكة طبقا لأحكام القانون الجديد » لمجموعة من شركات القطاع العام وباعتبارها أكثر قدرة وخبرة على دراسة توقعات النمو والسيولة بهما مع تشكيل بعض اللجان المشتركة بين تلك الهيئات والبنوك المعينة تحت إشراف البنك المركزى للاتفاق على كيفية تسوية رصدة المديونية ونوعية السندات .

ثالثا : ايجابيات تنفيذ هذه البدائل :

إن تنفيذ بعض أو أحد البدائل يمثل خطوة ايجابية على طريق مواجهة المشاكل بنظرة موضوعية وفعالة تستهدف فى المقام الأول تهيئة المناخ لمزيد من الاستثمار المأمون والتعاون الايجابى المأمول بين القطاع العام والخاص خاصة وأن هناك مؤشرات عديدة فى المرحلة الحالية تؤكد تعثر بعض ديون شركات القطاع الخاص ووقوف معظم البنوك جامدة فى مواجهة تلك المشاكل الأمر الذى يبرر ضرورة العمل على تفادى تلك الأزمات قبل استفحالها .

بل قد تكون مسألة تسوية ديون القطاع العام بمثابة المدخل السليم والخطوة المشجعة لقيام المسئولين بوضع بعض الحلول المناسبة لتسوية أو إعادة جدولة سداد بعض ديون القطاع الخاص المتعثر سدادها حاليا : وفضلا عن ذلك فإن تسوية المديونيات المتراكمة واصلاح الهياكل المالية للقطاع العام هو الصورة البارزة والمترجمة لأحوال الاقتصاد القومى ومناخه الاستثمارى ومدى قدرته وكفاءته التمويلية والانتاجية الأمر الذى يبرر ضرورة مواجهة هذه المشاكل وحسمها بالموضوعية والايجابية الواجبة خاصة فى ضوء الحقائق والاعتبارات التالية :

أ - من الصعب بل من المستحيل بيع أو تصفية بعض شركات القطاع العام التى تتصف بتراكم أرصدة المديونية فيها ، أو اختلال مركزها المالى خلال المرحلة الحالية .

من الصعب خلق مناخ استثمارى مشجع لمزيد من الاستثمار وتدفق الأموال دون السماح لأسهم بعض الشركات بالتداول فى البورصة سواء كانت مملوكة للدولة أو للأفراد .

إن تداول الأسهم والسندات الحكومية يعطى فرصا أكبر للسياسات المالية والحكومية للتدخل والتأثير بفعالية فى مواجهة بعض المشاكل المالية والنقدية والتضخمية التى قد يواجهها الاقتصاد المصرى باعتبار أن الحكومة تملك حصة كبيرة من أسهم الشركات العاملة فى مصر .

ومن ناحية أخرى يمكن الإشارة إلى بعض المزايا التى يمكن تحقيقها من خلال تسوية المديونيات المتراكمة للبنوك على مختلف الشركات فيما يلى :

بالنسبة للشركات :

- إجراء إصلاح جذرى فى هيكل تمويل بعض الشركات بما يؤدى إلى القضاء كليا أو جزئيا على بعض مظاهر اختلال المركز المالى .

- تخفيف الأعباء المالية المحملة على نتائج أعمال بعض الشركات بما يؤدى إلى تحسين اقتصاديات التشغيل والربحية .

- تخفيف أو القضاء على مشاكل السيولة ومضاعفاتها التى تعانى منها هذه الشركات فى سبيل سداد التزامات القروض وبالتالى توفير التمويل المناسب جزئيا أو كليا لعمليات الاستثمار والنشاط الجارى الأخرى .

بالنسبة للبنوك :

- تعديل وإظهار المركز المالى الصحيح للبنوك بما يساعد على إعطاء صورة واضحة عن نشاط البنك وتطوره من سنة لأخرى سواء فى مجال كفاءاته الائتمانية أو فى مجال سلامة الديون والقروض الممنوحة منه لمختلف الشركات .

- منح الفرصة للبنوك للتخلص من مشاكل المديونية المتراكمة لديها منذ آجال طويلة نسبيا من خلال التصفية الجزئية لها عن طريق تصفية هذه الديون وتحويلها إلى حصص يمكن بيعها تباعا وتدريجيا إلى مختلف الهيئات والأفراد من خلال تداول الأسهم أو السندات ببورصة الأوراق المالية .

- ارتفاع حجم الائتمان المتاح لدى البنوك تدريجيا - مع استمرار البيع أو التنازل عن هذه الحصص - بما يساهم فى رفع كفاءة البنك وزيادة قدرته على خلق الائتمان وتحقيق أرباح إضافية .

كما يمكن الاشارة إلى بعض المزايا الأخرى كما يلى :

١ - تحسين اقتصاديات التشغيل والانتاج والربحية لدى الشركات والبنوك .

٢ - تصوير المراكز المالية لبعض الشركات والبنوك بما يعكس الأحوال المالية ومراكز المديونية والدائنية بصورة دقيقة .

٣ - تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال السماح بتداول الأسهم والسندات التى قد تصدر كنتيجة حتمية لهذه التسويات بصفة خاصة .

٤ - دعم المناخ الاستثمارى والانتاجى على المستوى القومى ووضع جذور تفاؤلية تسمح بمزيد من التدفقات المالية داخل القطاع العام والخاص لمزيد من الاستثمار والانتاج .

٥ - المساهمة ايجابيا من جانب جميع الأطراف فى حل مشاكل الانتاج والتمويل باعتبار أن القطاع العام هو ركيزة التنمية على المستوى القومى .

٦ - قيام السلطات الحكومية ممثلة فى وزارة المالية أو البنك المركزى أو بنك الاستثمار أو الهيئات ببعض الجهود الايجابية فى تصحيح مسار القطاع العام والقضاء على بعض مشاكله .

٧ - إمكانية تدخل الأجهزة الحكومية المعنية فى توجيه السياسات المالية والنقدية بصورة أكثر فعالية من خلال بيع وشراء بعض الأسهم أو السندات « السوق المفتوحة » فى ضوء الظروف الاقتصادية المحلية .

واخيراً . يمكن اعتبار أى انجازات فى مجال تسوية ديون القطاع العام بمعرفة البنوك بمثابة خطوة ايجابية على طريقة تسوية ديون القطاع الخاص لدى هذه البنوك خلال المرحلة القادمة خاصة بعد أن تفاقمت نسبيا خلال السنتين الأخيرتين وتمثل عقبة جديدة فى مواجهة جهود التنمية ومتطلبات تحفيز الاستثمار والإدخار على المستوى القومى .

النمط المثالي للتنظيم

١ ـ مقدمة

لم تحظ النظريات الإدارية بصورة عامة في القرن العشرين « بالشهرة » الواسعة التي حظيت بها النظرية البيروقراطية للعالم الألماني Max Weber ماكس فيبر والذي ولد عام ١٨٦٤ ومات عام ١٩٢٠ م . فارتبط اصطلاح البيروقراطية سواء بمفهومه المحايد أو المقيم باسم فيبر . واعتمد علماء العلوم الإدارية العرب في كتاباتهم حول النظرية البيروقراطية على ترجمة وأعمال زملائهم الأمريكيين والتي اقتصرت على بعض أجزاء من الكم الهائل لأعمال ماكس فيبر . وغني عن القول أن الاعتماد على الترجمة ، خاصة عندما تكون مقصورة على جزء من كل ، تقود إلى العديد من الأخطاء العلمية . وينطبق هذا بصفة خاصة على أعمال ماكس فيبر الخاصة بالنظرية البيروقراطية للأسباب التالية :

أولا : النظرية البيروقراطية لماكس فيبر لا تمثل في واقع الأمر جزءا متكاملا من أعماله ، بل وردت ضمن كم هائل من أبحاثه ودراساته ، والتي لم تمهله المنية من ترتيبها ونشرها بالصورة التي خطط لها والتي لا نعرفها بدقة . وهذه الحقيقة أدت إلى أن يعالج الجزء الخاص بالنظرية البيروقراطية وقد انسلخ من الإطار العام الذي ورد فيه ، الأمر الذي كان لابد وأن يؤدي إلى سوء الفهم كنتيجة لعدم معرفة هذا الإطار .

فعلى سبيل المثال لا الحصر يمثل « النمط المثالي » لدى ماكس فيبر منهجاً علمياً يعتمد على الاستقراء التاريخي انطلاقاً من ظواهر ومفاهيم معاصرة ، يمكن تشبيهه بما هو معروف لدينا اليوم بالنموذج . وقد استخدم ماكس فيبر هذا المنهج العلمي في العديد من دراساته ولم يقتصر الاستخدام فقط على النظرية البيروقراطية . فالنمط المثالي للبيروقراطية لا يعنى بأية حال من الأحوال أن فيبر قدم لنا « وصفة طبية » إذا ما اتبعت أصبح الجهاز البيروقراطي مثالياً ولكنه قدم لنا من خلال النمط المثالي أدوات تحليلية تمكننا من التعرف على ظواهر معاصرة .. هذا وقد بنيت العديد من الانتقادات على المفهوم الخاطىء للنمط المثالي والتي أدت ببعض الباحثين إلى القول :

« إن النموذج الذي قدمه فيبر بما يتضمنه من خصائص يستحق ما شاع عنه من تسمية نموذج الآلة « Machine Model » فهو يعمل بميكانيكية صماء حيث أن كل جزء فيه يؤدي وظيفة أو دوراً مرسوماً كما أنه يعمل بصرف النظر عن أية مؤثرات خارجية ، وهو يتميز بتصميم نموذجي يحتوي على بذور تفوقه وهو بهذه المثابة قمة في الأداء الكفء .. والفرد في مواجهة هذا البناء المكتمل والمحكم والنموذجي يعد من الثوابت أو المعطيات ، ويمكن اهمال دوره باعتبار أن دوره مرسوم ومقرر .. أما القيم والعادات والتقاليد فلا تأثير لها في تشكيل هذا السلوك »[١] .

(١) محمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ، في مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر عن مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد العاشر ، محرم ١٤٠٠ نوفمبر ١٩٨٠ ، ص ١٩٣ .

البيروقراطى

دراسة تحليلية للنظرية البيروقراطية

د . محمد حسن العزازى

الأستاذ المساعد بأكاديمية السادات ووكيل كلية العلوم الادارية والتخطيط جامعة الملك فيصل

إن هذا يوضح لنا جلياً سوء الفهم الناتج عن الفهم الخطأ للمنهج العلمي الفيبري الذي أطلق عليه النمط المثالي ، بل أن رأى الكاتب سابق الذكر يدل على عدم معرفة أعمال فيبر ، حيث يؤكد على أن فيبر لم يضع المؤثرات الخارجية للنظام البيروقراطي في الاعتبار وأنه اعتبر الفرد العامل في النظام من الثوابت كما أنه أهمل تأثير القيم والعادات على سلوك الفرد العامل في النظام البيروقراطي ، أننا في هذه المقدمة لسنا بصدد معالجة الانتقادات التي وجهت وتوجه لماكس فيبر ولكننا نريد أن نؤكد على صحة رأينا القائل بأن انسلاخ الجزء الخاص بالنظرية كان لابد وأن يقود إلى أخطاء علمية جسيمة . فلو عرف الكاتب سابق الذكر أن فيبر عالج في كتاباته البيئة التي يعمل بداخلها الجهاز البيروقراطي سواء كانت بيئة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو قيمية معالجة مستفيضة وأنه في أعماله « قدس » حرية الانسان وعالج تأثير النظم البيروقراطية على حرية الفرد ، كما أنه كعالم اجتماع في المقام الأول ناقش في العشرات من دراساته ، وعلى مئات من الصفحات تأثير القيم والعادات والتقاليد على سلوك الفرد ، لو عرف الكاتب هذه الحقائق ، لما صاغ الكلمات التى أوردناها سابقاً .

ثانيا رغم « شهرة » ماكس فيبر ، والتي ارتبطت بالبيروقراطية ، والتي عانت من سلبياتها كل المجتمعات نتيجة للتوسع في نشاط الدولة بصورة عامة ، إلا أن أعمال فيبر لم تحظ بالمعالجة العلمية المتعمقة والمستفيضة من قبل العلماء الأمريكيين والذين حددوا بعد الحرب العالمية الثانية ايقاع تطور العلوم الادارية . والسبب يعود إلى أنه إبان الحرب العالمية الثانية وحتى زمن قريب ربط كل ما هو ألماني المنشأ بالفكر النازي الفاشي والذي أدى بالعالم إلى حرب عالمية كان ضحيتها ملايين من البشر ، فاقتصرت معرفتنا إلى حد بعيد على بعض أعمال فيبر والتي ترجمت من قبل العلماء الأمريكيين قبل الحرب العالمية الثانية وعلى وجه التحديد ترجمة تالكوت بارسونز(٢) في العشرينات والتي نشرت فيما بعد .

ثالثا أنجز فيبر أبحاثه العلمية في حقبة زمنية اتسمت بالصراع الفكري بين الرأسمالية الليبرالية والفكر الماركسي ، فمن ناحية عاصر فيبر نشأة الرأسمالية الصناعية في أوروبا الغربية ومن ناحية أخرى



(٢) Parsons, Talcott (editor): Max Weber : The Theory of Social and Economic Organization (transleted by A.M. Hendrson and Talcott Parsons),New York 1947.

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

صادفت فترة انتاجه العلمي وجود الشبح الأحمر ـ كما كان يطلق على الشيوعية في ذلك الوقت ـ فوق سماء الدول الأوروبية والذي أشعل الثورة البولشيفية في روسيا عام ١٩١٧ ، وكانت نبضاتها على مسمع من فيبر من خلال المهاجرين الروس الذين ربطتهم بماكس فيبر صداقات فكرية في مدينة هايدلبيرج(٣) . ضف إلى ذلك أن فلاسفة الفكر الاشتراكي وعلى قمتهم فريدريك انجلز وكارل ماركس ألماني الأصل وأن أعمالهم كانت باللغة الألمانية . وقد كان من الطبيعي أن ينعكس هذا الصراع الفكري على أعمال ماكس فيبر . فمن ناحية تأثر فيبر ـ وهذا ما أقره هو بنفسه ـ بالفيلسوف الألماني فريدرش نيتشه Friedrich Nitzsche خاصة بالجانب الذاتي الأورستقراطي في فلسفته ومن ناحية أخرى وهب حياته العلمية للدفاع عن الرأسمالية الليبرالية ضد الفكر الماركسي الذي رفضه رفضاً قاطعاً ، ولكنه في نفس الوقت لم ينكر احترامه له ، ولعل ما قاله فيبر لأحد تلاميذه يوضح هذه الحقيقة :

« ان الجدية والشرف العلمي لأي عالم معاصر خاصة الفلاسفة المعاصرين يمكن أن يقاسا بمواقفهم تجاه كارل ماركس وفريدرش نيتشه . وأن من ينكر منهم أن أجزاء أساسية من أعمالهم العلمية كانت لا يمكن أن تنجز دون أعمال نيتشه وماركس فهو يكذب على نفسه ويضلل الآخرين ، إن العالم الذي نتواجد فيه اليوم هو عالم تأثر وصقل بماركس ونيتشه »(٤)

ومعرفة هذه الحقيقة ومدى تأثيرها على المجتمعات الأوروبية في رأينا ضرورة لتفهم واستيعاب العديد من أعمال ماكس فيبر .

لهذه الأسباب يهدف هذا البحث إلى معالجة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر من واقع المصدر الأساسي أي ما كتبه فيبر بنفسه . وقد رأينا أنه من المفيد لزملائنا الناطقين باللغة العربية والعاملين في مجال العلوم الادارية أن نورد في هذا البحث تعريب دقيق إلى حد بعيد لما كتبه فيبر حول النظرية البيروقراطية(٥) . أما في تحليلنا للنظرية فلا مفر من الاستعانة بكتابات أخرى لفيبر معتمدين على النصوص الأصلية المكتوبة باللغة الألمانية ، وعليه فيمكن ايجاز أهداف هذا البحث في الآتي :

أولا : تقديم تعريب دقيق للنص الأصلي للنظرية البيروقراطية .

ثانيا : تحليل النظرية البيروقراطية من خلال التطرق إلى مكوناتها ، محاولين من ناحية شرح هذه المكونات بصورة أقل تجريدية عما أوردها فيبر بهدف تطبيقها على مشاكلنا الادارية المعاصرة ، ومن ناحية أخرى إيضاح وتحليل علاقة مكونات النظرية ببعضها البعض .

ثالثا : التعرف على مدى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي بالنسبة للنظم

---

(٣) Mommsen, W. : Max Weber, Gesellschaft, Politik und Geschichte, Frankfurt—Main 1982, S. 151 .
مومسن . ف : ماكس فيبر . المجتمع ، السياسة والتاريخ ، فرانكفورت ماين ، ١٩٨٢ ، ص ١٥١ .

(٤) Eduard Baumgarten : Max Weber, Werke und Person, Tuebingen 1964, S. 554 .
ادوارد باوم جارتن : ماكس فيبر ، شخصه وأعماله ، توبنجن ١٩٦٤ ، ص ٥٥٤ .

(٥) وردت النظرية البيروقراطية فى كتابات ماكس فيبر تحت الجزء الخاص بأنماط السلطة والذى تضمن معالجة ، إقامة الشرعية ، السلطة القانونية ، وجهازها الإدارى ، السلطة التقليدية ، السلطة الكاريزمية ، الكاريزما اليومية ، الاقطاع ، الفهم الخاطىء لنمط السلطة الكاريزمية ، الجماعية وفصل السلطات ، الأحزاب ، التمثيل النيابى ، الشرائح والطبقات .

ونحن فى هذا البحث سوف نقتصر على تعريب إقامة الشرعية والسلطة القانونية ، وهما الجزءان وثيقا الصلة بالنظرية البيروقراطية . الا أنه لابد من الإشارة إلى أن كل الجزء الخاص بأنماط السلطة متكامل ودراسته ضرورية لتفهم النظرية البيروقراطية .

السياسية المتباينة وأيضا بالنسبة للنظم الادارية على مختلف أنواعها .

رابعا مناقشة الانتقادات التي وجهها العلماء الأمريكيين للنظرية الفيبرية والتي تناقلها فيما بعد زملاؤهم الناطقين باللغة العربية . وسوف نركز على وجه الخصوص على الانتقادات التي كان سببها الفهم الخاطىء لبعض آراء فيبر .

وتجدر الإشارة في البداية الى أننا اعتمدنا في تعريب النظرية البيروقراطية على الطبعة الخامسة والأخيرة لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » نشرة عام ١٩٨٠ .(٦) .

وقد جاءت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في الجزء الثالث من مشروع كتاب « أساسيات · الاقتصاد الاجتماعي » والذي لم تمهل المنية ماكس فيبر ، والذي مات عام ١٩٢٠ ، من استكماله ، وكانت خطة ماكس فيبر والتي أخطر بها ناشره هي اصدار خمسة كتب تضم تسعة أجزاء بعنوان « أساسيات الاقتصاد الاجتماعي » وكتاب « الاقتصاد والمجتمع » والذي ذاع صيته بعد وفاة ماكس فيبر بعد أن نشر لأول مرة عام ١٩٢١ هو الجزء الثالث من مشروع الخمسة كتب المشار إليها عاليه . وكانت خطة ماكس فيبر هي أن يعالج هذا الكتاب موضوعين أساسيين :

الأول : الاقتصاد والقوى الاجتماعية .. ويقوم بكتابته ماكس فيبر .

الثاني : تطور النظم الاقتصادية والاجتماعية والمثاليات .. ويقوم بكتابته زميله فيليبو فيتش Philippo-vich والذي مات عام ١٩١٧ أي قبل موت فيبر بثلاث سنوات .

انطلاقاً من هذه الخطة أصدرت زوجة ماكس فيبر مارينا فيبر Marianne Weber عام ١٩٢١ كتاب « الاقتصاد والمجتمع » والذي ضم الجزء الأكبر مما كان أعده فيبر قبل وفاته ، حيث يقع في حوالي ٩٠٠ صفحة من الحجم الكبير(٧) . والكتاب بالصورة المتاحة لنا هو اجتهاد من زوجة ماكس فيبر وزملائه من العلماء الذين عاونوها في إخراج الكتاب ، والاجتهاد ينصب في المقام الأول على تسلسل موضوعات الكتاب حيث تؤكد مارينا فيبر في تقديمها للطبعة الأولى عام ١٩٢١ أن فيبر لم يترك خطة لتسلسل موضوعات الكتاب . علاوة على هذا تضمن الكتاب عدة موضوعات لم يستكملها المؤلف قبل وفاته هذا بالاضافة إلى الصعوبات التي واجهتها في قراءة ماكتبه فيبر خاصة أنه كان كثير استخدام المصطلحات غير الألمانية وأيضا مصطلحات من خارج اللغات الأوروبية .(٨)



(٦) Max Weber : Writschaft und Gesellschaft, Tuebingen 1980 .

ماكس فيبر : الاقتصاد والمجتمع ، توبنجن ١٩٨٠ .

(٧) نشر بعد ذلك العديد من أعمال فيبر والتى استعنا بها فى هذا البحث ومن أهمها :

Max Weber : Gesammelte Politischen Schriften, Tuebingen 1971 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث السياسية ، توبنجن ١٩٧١ .

Max Weber : Gesammelte Aufsaetze Zur Wissenschaftslehre, Tuebingen 1968 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم المعرفة ، توبنجن ١٩٦٨ .

Max Weber : Gesammelte Aufsaetze Zur Soziologie und Sozialpolitik, Tuebingen 1924 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع والسياسية الاجتماعية ، توبنجن ١٩٢٤ .

Max Weber : Gesammelte Aufsaetze Zur Religionssoziologie, 3Bde., Tuebingen 1920/1921 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع الدينى ، ٣ أجزاء ، توبنجن ١٩٢٠ / ١٩٢١ .

(٨) تكتب مارينا فيبر فى تقديمها للطبعة الأولى من كتاب الاقتصاد والمجتمع عام ١٩٢١ الآتى :

« أن نشر هذا العمل الرئيسى الذى خلفه المؤلف كان محفوفا بالعديد من الصعوبات . فلم يترك المؤلف خطة لبناء وتسلسل ما خلفه من مؤلفات ... وعليه فإن تسلسل موضوعات هذا المؤلف هو اجتهاد من الناشرة ومساعديها . وهناك بعض الأجزاء لم يستكملها المؤلف وتركت على ماهى ... كما واجهت الناشرة ومساعديها صعوبات كبيرة فى قراءة ماخلفه المؤلف ذلك حيث أنه كثير استخدام المصطلحات غير الأوروبية ... »

Max Weber : Wirtschaft und Gelellschat,.... S.32 .

ماكس فيبر : الاقتصاد والمجتمع .... سبق ذكره ، ص ٣٢ .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

ويجب أن نشير في هذه المقدمة السريعة أن الطبعة التي اعتمدنا عليها قام بتحقيقها يوهانس فينكلمان Johannes Winckelmann والذي أحدث العديد من التعديلات على طبعة ١٩٢١ م وذلك على أساس دراسته المستفيضة والمتعمقة لما تركه فيبر. وتنصب التعديلات في المقام الأول على تسلسل موضوعات الكتاب. ولعله من المفيد أن نذكر للقارىء والباحث والدارس العربي عناوين الموضوعات الرئيسية لكتاب الاقتصاد والمجتمع :

الجزء الأول :

أساسيات علم الاجتماع

١ ـ المفاهيم الاجتماعية الأساسية (١٧ فصلا)

٢ ـ الأساسيات الاجتماعية للاقتصاد (٤١ فصلا)

٣ ـ أنمـاط السـلطة (٢٢ فصلا)

٤ ـ الشرائح والطبقات (٣ فصول)

الجزء الثاني :

الاقتصاد والنظم والقوى الاجتماعية

١ ـ الاقتصاد والنظم الاجتماعية (٣ فصول)

٢ ـ العلاقات الاقتصادية (الاقتصاد والمجتمع بصورة عامة) (٥ فصول)

٣ ـ أنماط الجماعات البشرية وعلاقتها بالاقتصاد . (٧ فصول)

٤ ـ علاقات الجماعات البشرية (٤فصول)

٥ ـ علم الاجتماع الديني (١٢ فصلا)

٦ ـ السوق والمجتمع

٧ ـ علم الاجتماع القانوني (٨ فصول)

٨ ـ الجماعات السياسية (٦ فصول)

٩ ـ علم الاجتماع والسلطة (٨ فصول)

ويتضح لنا من العناوين الرئيسية لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » أن موضوع البيروقراطية والذي نحن بصدد معالجته ـ تعريبه وتحليله والتعليق عليه ـ جاء تحت الجزء الأول والخاص بأساسيات علم الاجتماع ، وقد ذاع صيت موضوع البيروقراطية فيما بعد وعرف « بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي » دون وضعه في الاطار الذي عالجه فيبر بداخله »[(٩)] وهذه الحقيقة في غاية الأهمية ذلك أن اجتهادات فيبر في مجال علم الادارة بصورة عامة انطلقت من معالجته للأطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقيمية وهو ما عرف فيما بعد بالمدخل البيئى . وهذه الحقيقة تتضح من العناوين الرئيسية لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » آنفة الذكر ، كما سوف تتضح أكثر في نطاق معالجتنا للموضوع فيما بعد .

ولابد للإشارة في البداية إلى الطريقة التي اتبعناها في تعريب وتحليل والتعليق على النظرية البيروقراطية .

أولا : حاولنا الالتزام قدر الامكان بالنص الأصلي . وحتى لا يختلط النص الأصلي بتفسيرنا وتعليقنا يجد القارىء النص الأصلي مميزاً في وسط الصفحة أي تاركين هامشين على يمين ويسار النص .

---

(٩) من الكتب العربية الرائدة فى مجال الإدارة العامة والتى تطرقت إلى هذا الموضوع الآتى :

ـ عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٢ ـ وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « النموذج البيروقراطى المثالى » ص ٢١٧ .

ـ أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « النموذج البيرقراطى الأمثل » مؤكدا على أن استخدام فيبر لكلمة البيروقراطية جاء فى إطار نموذج اجتماعى للمنظمة . ص ٤٧ ، ٤٨ .

ـ أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة ، مدخل بيئى مقارن ، دار النهضة العربية القاهرة ١٩٧٩ ـ وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « نظرية ماكس فيبر فى البيروقراطية » مستخدما تعبير « النموذج أو النمط المثالى للتنظيم البيروقراطى » ص ٩١ .

ـ عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة ، الاسكندرية ١٩٦٨ . وقد اورد المؤلف ملخصا لترجمة :

Essays in Sociology, by Max Weber, translated by H.H. Gerth and C.W.Mills, oxford University Press, 1946 .

ثانيا : كان لابد من الاجتهاد في تعريب بعض المصطلحات اللاتينية والتي يتم تعريبها أحياناً بأكثر من كلمة إلا أننا أوردنا في مثل هذه الحالات النص الأصلي للمصطلح .

ثالثا : رغم أن التعليق سوف نورده في الجزء الثاني من هذا البحث أي بعد استعراض النص الأصلي إلا أننا وجدنا في بعض الحالات ضرورة تفسير بعض الأجزاء والتعليق عليها مباشرة حتى يتمكن القارىء من متابعة قراءة النص .

٢ ـ تعريب النظرية البيروقراطية

وردت النظرية البيروقراطية في الكتاب المشار إليه فيما سبق (الاقتصاد والمجتمع) في الجزء الأول بعنوان « أساسيات علم الاجتماع » القسم الثالث بعنوان « أنماط السلطة » وعليه فسوف يكون تعريبنا ابتداء من أنماط السلطة والتي عالجها فيبر مبتدئاً بإقامة الشرعية .

١/٢ إقامة الشرعية

الفقرة ١ :
السلطة تعني بالتعريف(١٠) ، الفرصة المتاحة لأمر معين (أو : لكل الأوامر) في أن يطاع من قبل مجموعة محددة من البشر . وليست كل فرصة متاحة من خلال التأثير أو القوة على البشر تعني سلطة . فالسلطة بهذا المفهوم يمكن أن تستند في طاعتها إلى العديد من الدوافع : بداية من الطاعة بدافع لا إرادي وحتى الطاعة بدافع عقلاني . ولنشوء علاقة سلطوية حقيقية لابد من توافر حد أدنى من الرغبة في الطاعة . وليس كل نوع من أنواع السلطة يعتمد في الممارسة على وسائل

---

(١٠) يشير فيبر إلى القسم الأول من الجزء الأول الفقرة رقم ١٦ والتي يقدم فيها تعريفاً للسلطة انطلاقا من التفرقة بين « القوة (باللغة الألمانية Macht وباللغة الانجليزية Might) » والسلطة باللغة الالمانية Herrschaft وباللغة الانجليزية dominion فيعرف القوة كالآتي : « القوة تعنى كل فرصة تتاح لإرادة ذاتية أن تتحقق ضد ممانعة وذلك داخل إطار اجتماعى وبصرف النظر عن المجال الذى تتاح فيه هذه الفرصة . اما « السلطة » تعنى الفرصة التى تتاح لأمر معين ومن فرد بعينه فى أن يطاع ، والانضباط discipline يعنى الفرصة المتاحة لأمرٍ معين فى أن يطاع فورا وتلقائيا وحرفيا من قبل عدد كبير من البشر .

ويعلق ماكس فيبر على التعاريف سابقة الذكر شارحا بأن اصطلاح القوة اصطلاح يعتبر من الناحية الاجتماعية هلامى بمعنى amorphous فالنوعية التى يتصف بها فرد ما (أية نوعية يمكن أن نتخيلها) وأيضا الظروف المحيطة به يمكن أن تمكنه من تحقيق إرادته فى حالة معينة .

اما المعنى الاجتماعى للسلطة فهو أدق بكثير حيث يعنى فرصة إطاعة أمر معين .
أما اصطلاح الانضباط فيعنى الطاعة الجماهيرية دون مقاومة ودون نظرة نقدية لما يطاع .

راجع : ..... Max Eeber : Wrischaft und Gesellschaft ....
سبق ذكره ، ص ٢٨ ، ٢٩ .

ويتضح لنا من التعريفات السابقة أن القوة فى مفهومه سلوك اجتماعى أما السلطة فهى قوة « مقننة » أى تستند إلى مؤسسة ما .
وهناك العديد من الدراسات التى تطرقت إلى تحليل نظرة ماكس فيبر للقوة والسلطة فعلى سبيل المثال يؤكد Frank H.Knight على أن السلطة مرتبطة بالقوة ، حيث يقول :

" Authority ought Surely be distinquished from power "
Frank H.Knight, in : Nomos, Vol.1,ed.C.J. Friedrich : American Society of Political and legal philosophy, Harvard University press 1958, P.69 .

اما Robert Bierstedt فيرى أن السلطة "authority" هى قوة مستندة إلى مؤسسة ، بمعنى : "institutionalized Power" راجع فى هذا المجال :
Robert Bierstedt., in : The problem of Authority, in : Morroe Berger, Theodore Abel, Charles H. page : Freedom and Control in Modern Society, New York 1954, P.67 .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

اقتصادية ، كما أن ليس كل سلطة تهدف إلى أهداف اقتصادية .

لابد من الاشارة هنا إلى تأكيد ماكس فيبر على أنه ليس بالضرورة أن تعتمد السلطة على الوسائل أو القوة الاقتصادية حتى تتحقق لها الطاعة ، كما أن أهداف السلطة لا تكون دائماً أهدافاً اقتصادية ، يوضح لنا جلياً موقفه المعادي للنظرة الماركسية ، فالتعريف السابق وأيضا العديد من أعمال ماكس فيبر توضح مما لا يدع مجالا للشك أنه كان يرفض رفضاً قاطعاً التحليل الماركسي والذي حاول إيضاح كل الظواهر الاجتماعية من خلال اطار مادي اقتصادي .

ولكن كل سلطة على عدد من البشر تتطلب عادة وليس في كل الحالات فريق منظم من مجموعة أفراد - جهاز إداري[11] - تتمكن من خلاله السيطرة على هذا العدد من البشر . ومن خلال هذا الفريق - الجهاز الإداري - تكون هناك فرصة حقيقية للسلطة في أن تطيع هذه المجموعة من البشر الأوامر والتعليمات التي تصدرها .

والجهاز الإداري يطيع السلطة - صاحب السلطة - أما بحكم العادة أو بدافع وجداني عاطفي أو بدافع مادي مصلحي أو بسبب دوافع مثالية أي قيم عقلانية . وتتوقف نوعية الدافع إلى حد بعيد على نوع السلطة .

والدوافع المادية البحتة ، وأيضا المصلحية ، والتي تربط بين السلطة والجهاز الإداري ، تمثل علاقة ضعيفة نسبياً ، وعادة بل وبصورة دائمة يكون هناك علاوة على الدوافع المادية والمصلحية دوافع وجدانية عاطفية ومثالية عقلانية ، وفقط في حالات خاصة للغاية وغير عادية تمثل الدوافع الوجدانية والقيم العقلانية أساس العلاقة بين الجهاز الاداري والسلطة . ففي الحالات المعتادة تسود الدوافع المرتكزة على العادة - بحكم العادة - بجانب الدافع المادي المصلحي ، إلا أن الدوافع المستندة على العادة والمصلحة تماماً مثل الدوافع الوجدانية والمثالية أي القيم العقلانية ، لا تمثل قاعدة صلبة للسلطة ولذلك نجد أن هذه الدوافع تكون مدعمة بالاعتقاد بشرعية السلطة .

والخبرة توضح لنا ، أنه ليس هناك سلطة تكتفي بمحض اختيارها بأن تكون طاعتها مستندة فقط على دوافع وجدانية ومادية ، فكل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها وترسيخ هذه الشرعية وتختلف طبيعة ممارسة السلطة وأيضا تأثيرها طبقا لنوع الشرعية التي تستند عليها ، وأيضا نوعية الطاعة التي تتمتع بها ، والتي يضمنها ويأمنها الجهاز الإداري ، وعليه فلعله من المفيد والضروري في هذا المجال وضع تقسيم لأنواع السلطة طبقاً للشرعية المستندة عليها ، وسوف ننطلق في تقسيمنا من الأوضاع المعاصرة والمعروفة لدينا .

لعله من المفيد أن نتوقف هنا قليلا لنؤكد على الآتي :

١ - يربط ماكس فيبر بين السلطة والجهاز التي تستخدمه للممارسة . فيؤكد على أنه لا تكون هناك فرصة حقيقية للسلطة في أن تطاع إلا إذا كان هناك جهاز اداري يعمل على تنفيذ ما تأمر به هذه السلطة .

٢ - يناقش ماكس فيبر الدوافع التي تجعل الجهاز الاداري يعمل على تنفيذ ما تصدره

---

(١١) يشير ماكس فيبر إلى الجزء ١ فقرة ١٢ من مؤلفه والذى يتطرق فيه إلى الجهاز الإدارى فى مجال معالجته لمفهوم الـ"Verband"أى اتحاد مجموعة من البشر يكون له نظامه الداخل والذى يميزه عن المجال الخارجي ، أو يتميز بعلاقات اجتماعية مغلقة . ولايكتمل « الاتحاد » من وجهة نظر فيبر الا بالتزام الأفراد المنتسبين إليه بالحفاظ على نظامه ، لضمان هذا الالتزام يكون على رأس الاتحاد رئيس يسانده جهاز إدارى وتكون له عادة قوة تمثيل الأفراد المنتمين للاتحاد .

السلطة من أوامر ، فيفرق بين أربعة دوافع :

- دافع « بحكم العادة »
- دافع مادي مصلحي
- دافع مثالي أي يستند إلى قيم عقلانية
- دافع وجداني عاطفي .

ويؤكد على أن الدافع المادي المصلحي فقط ، كأساس للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري ، يمثل علاقة ضعيفة وهشة ، أما المزيج بين الدوافع الوجدانية والمثالية ، أي التي تستند إلى قيم عقلانية ، فيكون أساساً للعلاقة في حالات خاصة ، والدوافع التي تكون أكثر شيوعاً للعلاقة بين السلطة والجهاز الاداري هى الدوافع التي تمثل مزيجاً من المادية المصلحية والوجدانية العاطفية والمثالية التي تستند إلى قيم عقلانية .

٣ - يجزم ماكس فيبر بأنه أيا كانت هذه الدوافع ، فهي لا تمثل بمفردها في النهاية قاعدة صلبة لممارسة السلطة ، فالسلطة - أية سلطة - ترتكز بجانب هذه الدوافع على الشرعية بمعنى Legitimacy .

١ - إن الانطلاق من الوضع المعاصر والمعروف لدينا في تقسيمنا لأنواع السلطة ، بدلا من اختيار منطلق آخر ، أمر لا يبرز صوابه إلا النتيجة التي سنصل إليها ، من المؤكد أن هناك عناصر تمييز أخرى بين سلطة وأخرى غير نوع الشرعية ، وطبيعة الجهاز الاداري المستخدم ، ودوافع طاعة الجهاز الإداري ، إلا أن عدم الالتفات لهذه العناصر الأخرى في الوقت الحالي ، والتطرق إليها فيما بعد فى مكان آخر أمر لا يخل بما نحن بصدد معالجته .

٢ - ليس كل مطلب يستند إلى اتفاق أو أساس قانوني يعتبر علاقة سلطوية ، ولو أن الأمر كذلك ، لأصبح العامل انطلاقاً من حقه في المطالبة بالأجر ، هو سيد صاحب العمل ، فمن المعروف أن العامل يمكن أن يلجأ للوسائل القانونية للحصول على حقه الخاص بالأجر من صاحب العمل . ولكن هذا لا يعنى انتفاء العلاقة السلطوية تماماً ، فرغم أن العقد المبرم بين العامل وصاحب العمل يعقد برضاء الطرفين ، إلا أنه يحمل في طياته علاقة سلطوية ، فتنظيمات المصنع وتعليمات العمل ، هي بمثابة إعلان صاحب العمل لسلطاته على العامل . وكون طاعة العامل لتعليمات العمل والتنظيمات المعمول بها في المصنع طاعة اختياره ، وذلك على عكس طاعة الجندي للنظم العسكرية وهي بطبيعة الحال غير اختيارية ، فإن هذا لا يغير في الحقيقة التي مؤداها أن خضوع العامل لتعليمات ونظم العمل هو خضوع لسلطة صاحب العمل ، وأيضا الوظيفة الحكومية تكون قائمة بموجب عقد يمكن فسخه ، وحتى علاقة التبعية[١٢] قد تكون اختيارية ويمكن في حالات معينة وببعض القيود فسخها . والعلاقة السلطوية غير الاختيارية بصورة مطلقة ، هي العلاقة العبودية . حتى في الحالات التي تكون فيها علاقة العمل من منطلق احتكاري بمعنى أن الظروف الاقتصادية تجعل صاحب العمل في وضع يمكنه من فرض شروطه على العامل ، لا تعنى علاقة سلطوية ، تماماً مثل الفوز الرياضي لطرف على طرف آخر .. أو أي تفوق من نوع آخر . أو عندما يكون هناك بنك كبير ، يسمح له وضعه بإملاء شروطه على البنوك الأخرى ، فهذا لا يعنى (بالضرورة) أن العلاقة هنا علاقة

(١٢) التبعية : من تابع بمعنى "into one's power" أو Vassal (الباحث) .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

سلطوية .. فالحدود التي تفصل في هذه الحالة بين التعامل السلطوي وغير السلطوي غير واضحة تماماً ، حيث أن بين الالتزام بالدين وعبودية الدين توجد العديد من الدرجات . وأيضا يمكن أخذ الصالونات الثقافية كمثال آخر . فالصالونات الثقافية يمكن أن تصل قوة تأثيرها (على الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية) إلى حدود السلطوية دون أن تكون لها سلطات حقيقية .

يتضح مما سبق أن التفرقة بين العلاقة السلطوية وغير السلطوية بدقة متناهية في الواقع العملي غير ممكن ، الأمر الذي يجعل ضرورة التحديد أكثر إلحاحاً .

٣ ـ .. إن الطاعة لسلطة معينة لا تعنى على الاطلاق الاعتقاد في هذه السلطة . فالطاعة من قبل مجموعة معينة يمكن أن يكون مجرد تدليس انتهازي . أو لدوافع مادية ، أو بسبب ضعف المطيع ، أو لأنه لا يعرف كيف يتصرف . إلا أن هذه الأسباب والدوافع المحتملة وغيرها ليست ذات أهمية لما نحن بصدد معالجته . وهو تقسيم أنواع السلطة ، فالمحك هنا ، هو كيف تعطي السلطة لنفسها الشرعية ، وكيف تختار الوسائل التي تمكنها من التسلط .

إننا كثيراً ما نجد في الواقع العملي ، أن السلطة عبارة عن ائتلاف مصلحي بين السيد ـ صاحب السلطة ـ وجهازه الاداري أو ما يشابه الجهاز الاداري ، كحرس خاص للسلطة مثل ماكان الحال في الامبراطورية الرومانية ، ويكون هذا الائتلاف ضد المسيطر عليهم ، والذي لا يكون لهم حول أو قوة . وفي هذه الحالة لا تمثل الشرعية بالنسبة للسلطة أهمية تذكر . من هنا نجد أن الأنواع المختلفة للعلاقة بين السلطة ووسيلتها في تحقيق سلطتها من خلال جهازها الإداري في غاية من الأهمية لبنية السلطة كما سيتضح لنا فيما بعد .

٤ ـ الطاعة تعنى أن يتصرف المطيع كما لو كان محتوى الأمر الذي يتلقاه هو إرادته الذاتية ، وذلك من أجل الطاعة في حد ذاتها دون اعطاء اعتبار لوجهة نظره حول قيمة أو عدم قيمة الأمر في حد ذاته .

٥ ـ ومن الناحية « السيكولوجية » تختلف طبيعة العلاقات الترابطية بين السلطة وإدارتها المنفذة ، فقد تكون طبيعة هذه العلاقة من منطلق إدراك الإدارة المنفذة للسلطة أو من منطلق لا إرادي إلا أن هذا لا يفيدنا كثيراً في تقسيم أنواع السلطة .

٦ ـ إن التأثير السلطوي للعلاقات الاجتماعية والظواهر الثقافية أكبر بكثير عما يظهر لنا في الوهلة الأولى . فعلى سبيل المثال تأثير سلطة المدرسة ، والتي تعمل من ما تعمل على الحفاظ على أصول اللغة كتابة وقراءة هي في النهاية مساهمة مباشرة في نشوء القوميات . ويتعدى تأثير السلطة المدرسية والأبوية النواحي الظاهرة لنا ـ مثل اللغة ـ ليشمل القيم الاجتماعية والثقافية التي يستقيها النشء وبالتالي المجتمع بصورة عامة .

٧ ـ إن ظهور رئيس لمنظمة ما وجهازها الاداري وكأنهما خدم للمجموعة التي يمارسون سلطتهما عليها أمر لا يعنى شيء بالنسبة لطبيعة السلطة . فهناك حقائق مادية تقف خلف هذه العلاقة ، حتى ولو كانت ديمقراطية ، وسوف نتطرق إلى هذه الحقائق فيما بعد . وفي كل الحالات لابد للسلطة أن تتمتع بحد أدنى من قوة الأمر .

الفقرة « ٢ » :

أن هناك ثلاثة أنماط للسلطة الشرعية . وشرعية كل نمط يمكن أن يأخذ الشكل التالي :

١ ـ الشكل العقلاني[١٣] : وتستند السلطة هنا على شرعية النظم والتعليمات التي تمارس سلطتها من خلالها ، وهذا النمط نطلق عليه السلطة القانونية .

٢ ـ الشكل التقليدي[١٤] : وتستند السلطة هنا على الاعتقاد بقدسية التقاليد القائمة وهذه التقاليد تمنح السلطة شرعية الممارسة . وهذا النمط نطلق عليه السلطة التقليدية .

٣ ـ الشكل الكاريزمي[١٥] : وتستند السلطة هنا على التسليم بقدسية أو بطولة أو مثالية شخصية معينة والخضوع للنظم التي تستلهمها وتنشأها هذه الشخصية . وهذا النمط نطلق عليه السلطة الكاريزمية .

وفي حالة السلطة القانونية تكون الطاعة لشرعية النظم اللاشخصية ، وفي حالة السلطة التقليدية تكون الطاعة للشخص الذي تقلد السلطة من خلال التقاليد المتعارف عليها والذي يحافظ عليها ، وفي حالة السلطة الكاريزمية تكون الطاعة للقائد « المؤهل » كاريزميا ، كقائد ملهم ذات صفات بطولية (عنترية) أو مثالية .

وقبل التطرق إلى كل نمط على حدة هناك ملاحظتان :

١ ـ أن تقسيم شرعية السلطة إلى الأنماط سابقة الذكر هو تقسيم لن يثبت صوابه إلا بتحقيق ما يهدف إليه من معالجة منطقية . كما تجدر الاشارة إلى أن مصطلح « الكاريزما » مأخوذة من المصطلحات المسيحية القديمة ، فقد استخدم هذا المصطلح من قبل بعض العلماء في معالجتهم لموضوع حكم الكنيسة المسيحية مثل Rudolph Sohms في كتابه حول « قانون الكنيسة » و Karl Holl في كتابه الذي نشر عام ١٨٩٨ حول « العقيدة والعقاب » . هذا يعني أن استخدام هذا المصطلح ليس بالشيء الجديد .

٢ ـ لابد من الاشارة إلى أن كون الأنماط الثلاثة والتي سوف نتطرق إليها فيما بعد ، لا نجدها بصورة مطلقة (خالصة) فان هذا لا يتعارض مع تحديدنا ومعالجتنا لكل نمط على حدة . ونؤكد في هذا المجال أيضا على أن معالجتنا للسلطة الكاريزمية لن ينصب على الكاريزما المطلقة فقط ، وذلك حتى نتمكن من التطرق إلى هذا النمط امبيريقيا . وهذا المدخل الاجتماعي الامبيريقي يوفر لنا ميزة لا يستهان بها ، وهي : التعرف على السلطة في كل حالة على حدة ، بمعنى هل هي كاريزمية ، أم كاريزمية بالوراثة ، أم كاريزمية تركز على تقلد منصب حكومي ، أم كاريزمية أبوية ، أم كاريزمية بيروقراطية .. الخ . وحول استخدامنا لهذا المدخل تجدر الاشارة بأن الاعتقاد في تفسير حقائق تاريخية بواسطة مفاهيم تم تطويرها



(١٣) الشكل العقلانى بمعنى retional characters وقد عربنا مصطلح ratio بعقلانى وأصل المصطلح من اللغة اللاتينية ويستخدم للتعبير عن الرشد أو العقلانية .

(١٤) الشكل التقليدى بمعنى traditional character

(١٥) الشكل الكايزى بمعنى charismatic character وأصل المصطلح هو Charis ـ كلمة يونانية ـ تعنى الاستحسان العاطفى الجم و"Charisma" تعنى الرحمة الإلهية وهو مصطلح مستخدم فى علم اللاهوت يعنى القدرة المستمدة من الله . ويستخدم المصطلح لوصف الشخص بأن له طلعة مميزة .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

فيما بعد أي حديثاً يعتبر أمرا بعيد المنال .

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقديم ماكس فيبر لأنماط السلطة والتي سوف يعالجها فيما بعد يتضمن مقولة في غاية الأهمية ، هي أن أنماط السلطة الثلاثة لا توجد في الواقع العملي بصورة مطلقة .

وهذه المقولة تنفي بصورة قاطعة واحدة من أهم الانتقادات التي توجه لماكس فيبر وهي أنه ينظر للثلاثة أنماط وكأنهما ثلاث درجات في التطور وعليه فإن كل نمط يوجد في مرحلة تاريخية بمفرده ، وقد وجه هذا الانتقاد إلى ماكس فيبر بعض العلماء الأمريكيين مثل Rosenzweig [١٦] و Etzioni [١٧] وتناقل بعض الزملاء العرب فيما بعد هذا الانتقاد [١٨] ، وسوف نعود إلى مناقشة هذه النقطة فيما بعد .

٢/٢ السلطة القانونية وجهازها الاداري البيروقراطي :

نشير في البداية إلى اننا سوف ننطلق في معالجتنا لهذا الموضوع من خصائص الادارة الحديثة حتى نتمكن فيما بعد من مقارنتها بغيرها من الإدارات .

الفقرة ٣ :

أن السلطة القانونية تستند على المفاهيم التالية والتي ترتبط ببعضها البعض ، وهي :

١ ـ القانون المختار ، سواء كان هذا الاختيار على أساس اتفاق أو إرغام ، يستند إلى أساس عقلاني مصلحي أو قيم عقلانية (أو الاثنين معاً) وفي كل الحالات تكون الأطراف المتعاملة بهذا القانون مطالبة باحترامه ..

٢ ـ أن طبيعة القانون طبيعة تجريدية ، فعادة ما يكون القانون عبارة عن قواعد غائية (من غاية) .. وتطبق الادارة هذه القواعد من أجل تحقيق أهدافها . وهي في نفس الوقت تحصر نفسها داخل هذه القواعد .

٣ ـ أن السيد القانوني : أي الرئيس الذي يعطي التعليمات والأوامر ينطلق من القواعد اللاشخصية والتي يستند إليها في إصداره للتعليمات ، وهذا ينطبق أيضا على السيد القانوني الذي لا يكون موظفاً حكومياً مثل رئيس الدولة المنتخب .

٤ ـ أن طرف الاتفاق « المطيع » لا يطيع سوى القانون ، سواء كان طرف الاتفاق عضو اتحاد ، أو عضو كنيسة ، أو عضو جمعية ، وفي الدولة يكون المواطن .

٥ ـ وانطلاقاً من المفهوم المذكور في نقطة « ٣ » ، فان طرف الاتفاق الذي يطيع السيد القانوني ، هو في حقيقة الأمر لا يطيع شخصه ولكنه يطيع النظام اللا شخصي ، وبالتالي فهو ملزم فقط بطاعة الأمور التي

---

(١٦) راجع في هذا المجال Rosenzweig, Kast : Organization and Management, : A Systems Approach, The University of Washington, 1970, P. 319 .

(١٧) Etzioni, Amitai : Complex Organizations. A Socrological Reader, New York 1962 P. 12 .

ونفس الكاتب :

Soziologie der Organisationen Muenchen 1971, P: 83 — 94 .

علم اجتماع المنظمات ، ميونخ ١٩٧١ ، ص ٨٣ ـ ٩٤ .

(١٨) راجع في هذا المجال على سبيل المثال :

محمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ... سبق ذكره ، ص ١٨٦ .

تقع في إطار دائرة اختصاصات هذا السيد القانوني فقط .

وأساسيات[١٩] السلطة العقلانية هي :

١ ـ تسيير المنشأة بصورة مستمرة ، مع التقيد بالقواعد وذلك في إطار .

٢ ـ اختصاصات محددة والتي تعني :

أ) توزيع الواجبات على أعضاء التنظيم طبقاً لمجالات محددة تحديداً موضوعياً وملزماً .

ب) مع إسناد قوة الأمر اللازمة لكل من هو مطالب بإنجاز واجب معين .

جـ) وتحديد الوسائل ، التي ترغم على طاعة الأمر ، تحديداً دقيقاً وأيضا تحديد الحالات التي يطبق فيها وسائل الارغام .

والمنشأة التي تطبق هذه الأساسيات نطلق عليها سلطة إدارية[٢٠] .

والسلطة الادارية بهذا المفهوم ، يمكن أن تكون منشأة خاصة ، أو حزب ، أو جيش وأيضا كنيسة أو دولة . وتنطبق على رئيس الدولة المنتخب ، أو مجلس وزراء ، أو مفوض شعبي . إلا أن هذه الأساسيات لا تهمنا في الوقت الحاضر . كما أن ليست كل سلطة إدارية ، بهذا المعنى ، يكون لها قوة الأمر ، ولكن هذا أيضا لا يهمنا في الوقت الحاضر . وهنا يتحقق :

٣ ـ مبدأ هيراركية تدرج الوظائف[٢١] بمعنى نظام للرقابة المحكمة وجهة إدارية للإشراف ، لها حق الترقية أو الشكوى من مرءوسيها لرؤسائها ..

٤ ـ والقواعد التي تتبعها السلطة الادارية في الاجراءات يمكن أن تكون :

أ) قواعد فنية أو

ب) مقاييس موضوعية[٢٢]

وتطبيق القواعد في الحالتين يحتاج إلى تعليم متخصص . وعادة ما يشترط للالتحاق بعمل ما في الجهاز الاداري إتمام دراسة متخصصة بنجاح . وفقط هذه النوعية يسمح لها بتقليد وظيفة إدارية[٢٣] .

والموظفين الاداريين يكونون الجهاز الاداري المميز للمنظمات الرشيدة سواء كانت سياسية أو هيروقراطية أي دينية[٢٤] أو اقتصادية ، خاصة في النظم الرأسمالية أو غيرها .

٥ ـ وفي الحالات الرشيدة يتحقق مبدأ الفصل الكامل بين أعضاء الجهاز الإداري والوسائل والممتلكات الادارية ، فالموظفين سواء في جهاز حكومي أو في منشأة وأيضا العمال لا يملكون الوسائل الادارية ، ولكن يتسلموها « كعهدة » في صورة مادية أو عينية ، ويلزم عليهم تقديم « الحساب الخاص بالتصرف فيها » ، وبهذا يتحقق المبدأ الخاص بالفصل الكامل بين الثروات الخاصة بالعمل والثروات الخاصة بالعاملين



---

(١٩) أساسيات هنا هى تعريب لـGrundkategorien باللغة الانجليزية Basic Category .

(٢٠) سلطة إدارية هى تعريب لمصطلح Behoerde وهو باللغة الانجليزية administrative authority وتستخدم فى اللغة الانجليزية بالنسبة للسلطة الإدارية الحكومية governing .

(٢١) هيراركية باللغة الانجليزية Hierarchy واللغة الالمانية Hierarchie واصل المصطلح يونانى قديم Hierarch يعنى كبير الأساقفة . اما Hierarchie فتعنى ترتيب الدرجات الإدارية ترتيبا هرميا .

(٢٢) مقاييس موضوعية تعريب لمصطلح Normen باللغة الالمانية وNorms باللغة الانجليزية .

(٢٣) يستخدم ماكس فيبر اصطلاح Beamter لمتقلد الوظيفة الإدارية ويستخدم هذا المصطلح عادة لمتقلد الوظيفة العامة والذى يكون له حصانة ضد الفصل من العمل إلا فى حالات خاصة . إلا أن ماكس فيبر يستخدم هذا المصطلح هنا ليعبر به عن الشخص الذى يتقلد وظيفة إدارية ولاتكون هذه الوظيفة بالضرورة وظيفة عامة . ويترجم مصطلح Beamter باللغة الانجليزية بمصطلح official أو civil servant أى بالمعنى المتعارف عليه حاليا وليس كما استخدمه فيبر .

(٢٤) يستخدم فيبر اصطلاح hierokratisch للنظم الدينية والمصطلح يعنى النظام الحكومى الدينى اى حكم الكنيسة وأصل المصطلح يونانى قديم ولاتينى فى نفس الوقت .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

وأيضا بين مكان العمل (المكتب) ومكان المعيشة الخاص (المنزل) .

٦ ـ وفي الحالات الرشد الكاملة لا يكون هناك أي حق للموظف في أن يتملك الوظيفة ، وعندما يكون هناك حقوق قانونية لشاغل الوظيفة (مثل القاضي أو في وقتنا المعاصر جزء كبير من الموظفين الحكوميين وأيضا بعض العاملين كنقابيين) فإن هذه الحقوق القانونية لا تهدف إلى تحقيق ملكية الموظف للوظيفة ، ولكن لضمان الاستقلالية الموضوعية للموظف طبقاً للمقاييس المحددة للوظيفة .

٧ ـ ويأخذ مبدأ العمل بالمذكرات التحريرية أهمية بالغة .. فالتعليمات والقرارات الادارية تكون ثابتة تحريرياً ، فالمحررات الرسمية واستمرارية تسيير العمل بواسطة موظفين يكونان المكتب والذي هو بؤرة العمل الاداري الحديث .

٨ ـ أن السلطة الشرعية يمكن أن تأخذ عدة أشكال كما سوف نوضح فيما بعد . أما الآن فسوف نتطرق فقط ـ وبقصد ـ إلى بنية سلطة الجهاز الاداري أي البيروقراطية ، والتي سوف نحللها من منطلق النمط المثالي .

الفقرة ٤ :

أن النمط المميز للسلطة القانونية ، هو ذلك النمط الذي يعمل من خلال جهاز إداري بيروقراطي ، وفقط رئيس الجهاز الاداري يمتلك وضعه الرئاسي أما بقوة التعيين الرسمي أو بقوة الانتخاب . وسلطاته الرئاسية هي اختصاصات قانونية ، والجهاز الاداري بأكمله يكون في حالة النمط المميز للسلطة القانونية مونوقراطي[٢٥] (وذلك على عكس الادارة الجماعية) أي يعتمد على رئيس واحد ويكون :

١ ـ متمتعاً بالحرية الشخصية ، ولا يطيع سوء الالتزامات الوظيفية الموضوعية .

٢ ـ ذات مكانة وظيفية محددة في هيراركية الوظائف .

٣ ـ له اختصاصات وظيفية محددة .

٤ ـ تم شغله الوظيفة بناء على اختياره كأفضل (من ناحية المبدأ) .

٥ ـ مؤهلا تأهيلا متخصصاً ، وفي الحالات فائقة الرشد يكون التعيين عن طريق الاختبار وليس الانتخاب أو على أساس شهادة دراسية معتمدة .

٦ ـ له مكافأة عبارة عن راتب نقدي ثابت . وغالباً ما يكون له حق في تقاضي معاش تقاعد . وفي بعض الحالات (خاصة في المنشآت الخاصة) تكون علاقة العمل قابلة للفسخ من ناحية صاحب العمل وفي كل الحالات من ناحية الموظف نفسه ، والراتب النقدي الذي يتقاضاه يحدد على أساس مرتبته الوظيفية في هيراركية الوظائف ، وبجانب الهيراركية توضع مسئوليات الوظيفة التي يتقلدها في الاعتبار ، كما يراعى في تحديد الراتب مبدأ المكانة (بمعنى تناسب الراتب مع المرتبة الوظيفية اجتماعياً) .

٧ ـ مرتبط بالوظيفة التي يتقلدها كمهنته الأساسية والوحيدة .

٨ ـ تسلسله الوظيفي (ترقيته) إما على أساس العمر الوظيفي (الأقدمية) أو الكفاءة أو الاثنين معاً ، والترقية تكون مرتبطة برأي الرئاسة الوظيفية التابع لها .

٩ ـ ليس له الحق في تملك الوظيفة ويمارس العمل على أساس الفصل التام بين ممتلكاته والممتلكات الإدارية المتوفرة له .

---

(٢٥) مصطلح مونوقراطى Monokratie يعنى السلطة الفردية وهى عكس Kollegialitaet اى الجماعية ، باللغة الانجليزية (من اصل فرنسى) "esprit de corps among colleagues" .

١٠ - خاضع للانضباط الوظيفي والرقابة ، وهو أمر يسري على كل العاملين .

وهذا النظام (سابق الذكر) نجده متبع من ناحية المبدأ في المنشآت الاقتصادية ، أو الخيرية ، أو أي منشآت خاصة أخرى تهدف إلى تحقيق أهداف مادية أو أهداف مثالية . كما نجد هذا النظام أيضا في المنظمات السياسية أو الهيروقراطية (أي الدينية) . كما أن هذا النظام يمكن التعرف عليه تاريخياً حيث كان متبع بصورة أو أخرى :

١ - فعلى سبيل المثال نجد البيروقراطية في المستشفيات الخاصة وأيضا في المستشفيات الخيرية أو التابعة لمذهب ديني ، من ناحية المبدأ واحدة . والكابلانوقراطية(٢٦) بمعنى « الادارة الدينية » الحديثة والتي قامت على مصادرة ملكية رجال الدين لموارد الكنيسة ، وتحديد السلطات المخولة لرجال الدين والتي كانت ترتبط لا محدوديتها بفلسفة صوابهم الدائم ، والاتجاه إلى الفصل بين الأنشطة الخاصة والعامة لرجال الدين ، ما هي في واقع الأمر إلا ظاهرة بيروقراطية . ونفس الشيء بالنسبة للمنشآت الصناعية الرأسمالية والتي تتضح فيها الظاهرة البيروقراطية كلما كبر حجمها ، وأيضا الأحزاب السياسية (والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد) . كما تتضح لنا الظاهرة البيروقراطية أيضا فيمن يطلق عليهم ضباط ، أي موظفين عسكريين ، خاصة في الجيوش البيروقراطية الحديثة .

٢ - والسلطة البيروقراطية تكون مطبقة تطبيقاً مطلقاً في ظل سيادة مبدأ تعيين الموظفين ، والموظفين المعينين تكون لهم هيراركية وذلك على عكس الموظفين المنتخبين والذين لا يخضعون لهيراركية معينة .. (حول الموظفين المنتخبين انظر فقرة ١٤) .

٣ - والتعيين عن طريق الاختيار الحر لأفضل العناصر أمر جوهري للبيروقراطية الحديثة .. ونحن نطلق علي الموظفين غير الأحرار ، والمدمجين في هيراركية وظيفية ، ولهم اختصاصات موضوعية ، أي عاملين في جهاز بيروقراطي رسمي ، موظفي البيروقراطية البترى مونيلاية أي Patrimo-nial- bureacracy (بمعنى البيروقراطية التي تتعامل مع ما تدير وكأنه ملكها الخاص)(٢٧) .

٤ - ان أهمية التأهيل المتخصص للبيروقراطية في تزايد مستمر ، فأي جهاز بيروقراطي في حاجة إلى متخصصين وحتى الموظفين العاملين في الأحزاب والنقابات العمالية في حاجة إلى معرفة متخصصة ، وإن كانت المعرفة المتخصصة هنا تكتسب عن طريق الخبرة ، وكون الوزير الحديث ورئيس الدولة هم الموظفين الوحيدين غير المطالبين بتأهيل متخصص ، فإن هذا يثبت أنهم من الناحية الشكلية فقط موظفين وليس من الناحية المادية ، تماماً مثل المدير العام في بنك كبير .. ومن الأمور التي لا يمكن تفاديها ، هو أن يكون على رأس السلطة البيروقراطية ، على الأقل ، عنصراً غير بيروقراطياً .



(٢٦) الكابلانوقراطية Kaplanokratie وأصل المصطلح Kaplanh10f1 hggyn hbk-gd.dn Chaplain وهو مساعد رجل الدين (القسيس) والذى يقوم بأعمال معينة مثل العمل فى المستشفيات والكابلانوقراطية مصطلح يعبر عن الإدارة الدينية الحديثة .

(٢٧) يستخدم ماكس فيبر مصطلح "patrimonial" وأصله من Petri ويعبر عن نصيب القديس بطرس فى الميراث والذى أصبح فيما بعد أساس ممتلكات الكنيسة الرومانية والتى قامت عليها دولة الكنيسة . والمصطلح شائع الاستعمال للتعبير عن الدولة التى تؤول ملكية أراضيها إلى الحاكم والذى يورث ما يملك لخليفته كما أنه يمارس سلطاته على الدولة وكأنها ملكيته الخاصة (اقطاعيته الخاصة) وهذا المصطلح باللغة الانجليزية هو Patrimonial state .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

٥ ـ والراتب الثابت للموظف هو الشيء العادي . أما تملك حق الحصول على الدخل عن طريق الرسوم المحصلة مقابل الخدمة فنطلق عليه دخل « خيري »[٢٨] (حول مصطلح دخل خيري راجع فقرة ٨)[٢٩] .. وأيضا الدخل العيني يمكن أن يكون له صفة الدخل الخيري ، فالدخل الخيري هو عادة نوع من حق تملك أداء عمل معين . وعلى أية حال فالتفرقة الدقيقة بين مثل هذه الأنواع من الدخول غير ممكنة حيث أنها تتداخل مع بعضها البعض . أما حق الحصول على دخل عن طريق ايجار الوظيفة أو شراء الوظيفة أو استغلال الوظيفة كرهن ، فهي حالات تدخل في تصنيفات أخرى بعيدة عن البيروقراطية (راجع الفقرة ٧ أ)[٣٠] .

٦ ـ الوظيفة كمهنة جانبية وأيضا الوظيفة الشرفية فهما أنواع تتبع تصنيفات أخرى سوف نتطرق إليها فيما بعد (فقرة ١٩ وما بعدها)[٣١] . فالوظائف بيروقراطية النمط هي وظائف أساسية .

٧ ـ والفصل بين وسائل الجهاز الاداري (المادية والعينية) والأموال الخاصة مبدأ يتبع في البيروقراطية العامة (الحكومية) وأيضا في البيروقراطية الخاصة (على سبيل المثال المنشآت الرأسمالية الكبيرة) .

٨ ـ أما فيما يتعلق بالادارة الجماعية فسوف نتطرق إليها فيما بعد (فقرة ١٥)[٣٢] . والادارة الجماعية تم البعد عن اتباعها بصورة سريعة وذلك لصالح الادارة المونوقراطية أي الادارة منفردة الرئاسة . فعلى سبيل المثال اندثرت الادارة الحكومية الجماعية في بروسيا[٣٣] لصالح الحكومات الرئاسية منفردة الرئاسة والاتجاه إلى الادارة البيروقراطية منفردة الرئاسة فرضته الرغبة في سرعة ووضوح اتخاذ القرار الاداري بعيداً عن الحلول الوسط بين عدة آراء أو الأخذ برأي الأغلبية .

٩ ـ ومما لا شك فيه أن النوعية الحديثة من الضباط تتسم بخصائص معينة سوف نتطرق إليها فيما بعد وقد تكون هذه النوعية :

ـ موظفين معينين على عكس القادة المنتخبين .

ـ القادة ذو سمات كاريزمية إلا أنهم يقودون أفرادا يمتهنون مهنة الحرب للإرتزاق .

ـ قادة عسكريون لمنشآت عسكرية رأسمالية .

ـ ضباط تقلدوا الوظائف العسكرية عن طريق الشراء .

وهناك بطبيعة الحال تداخل بين النوعيات سابقة الذكر وتجدر الاشارة هنا إلى أن موظفي السلطة البترومونيلاية

---

(٢٨) يستخدم ماكس فيبر هنا مصطلح pfruende والذى عربناه بـ« الدخل الخيرى ومعنى المصطلح هو دخل عن طريق عمل دينى . وترجمة المصطلح إلى اللغة الانجليزية لا تفيدنا هنا كثيرا حيث أنه لايدل على المعنى الذى يريد فيبر أن يعبر عنه ، حيث يعنى باللغة الانجليزية benefic or living .

(٢٩) يشير فيبر إلى فقرة ٨ وهى تحت السلطة التقليدية والتى لن نتطرق إليها فى هذا البحث .

(٣٠) يشير فيبر إلى فقرة ٧أ وهى تحت السلطة التقليدية والتى لن نتطرق إليها فى هذا البحث .

(٣١) يشير فيبر إلى فقرة ١٩ وهذه الفقرة تدخل فى موضوع السلطات غير الإدراية وإدارة مجالس النواب (البرلمانات) . وهذا موضوع لن نتطرق إليه فى بحثنا هذا .

(٣٢) يشير ماكس فيبر إلى فقرة تدخل فى موضوع تقسيم السلطة والإدارة الجماعية وهو موضوع لن نتطرق إليه فى بحثنا هذا .

(٣٣) بروسيا هى دولة الجزء الشرقى من المانيا قبل الاتحاد الفيدرالى .

والذين يخضعون لمبدأ فصل الوسائل الادارية (المادية وغير المادية) عن أموالهم الخاصة .. هم أصل البيروقراطية الحديثة ، كما سوف نوضح فيما بعد .

الفقرة ٥ :

أي أن البيروقراطية « الخالصة » هي :

- . بيروقراطية فردية الرئاسة (مونوقراطية) .

- وتعتمد على المحررات (المذكرات المكتوبة) .

- ومن واقع الخبرة تتصف بالدقة المتناهية Precision والاستمرارية . والانضباط ، والنظام ويمكن الاعتماد عليها ، وهي بهذا :

- يمكن توقع ما سوف تتخذه حيال موقف معين سواء كان هذا التوقع من جانب السلطة أو من جانب المتعاملين معها .

- وفائقة وشاملة القدرة ومن الناحية « الرسمية » وعامة التطبيق على كل الواجبات .

- ومن الناحية الفنية تتسم قدراتها بأقصى درجات الكمال ، وبكل هذه المعاني تعني : ممارسة السلطة بأقصى درجات الرشد ، أن تطور المنشآت الحديثة في جميع المجالات (الدولة ، الكنيسة ، الجيش ، الأحزاب ، المنشآت الاقتصادية ، الاتحادات المصلحية ، الاتحادات ، المنشآت الخيرية .. وغيرها من المنشآت أيا كانت) ارتبط ولازم التطور والنماء المستمر للادارة البيروقراطية ، أن نشوء الادارة البيروقراطية كان بمثابة النواة للدولة الغربية الحديثة Modern Occident State كما يجب أن يكون واضح لنا أن المنشآت التي يمكن أن تظهر لنا من الوهلة الأولى وكأنها لا تتبع أساليب الادارة البيروقراطية مثل : الاتحادات المصلحية ، أو اللجان البرلمانية أو دكتاتورية المجالس الشعبية ، أو الموظفين الشرفيين أو القضاة الشرفيين ، تعمل في واقع الأمر بالأساليب البيروقراطية ، لذلك فإن استمرارية عملها يعتمد في النهاية على الموظفين والمكاتب ، أن جميع شئون حياتنا اليومية تتم داخل هذا الاطار البيروقراطي ، فإذا كانت الادارة البيروقراطية في كل المجالات وتحت نفس الظروف هي الصورة الفنية الأكثر رشداً ، فإنه لا يمكن الاستغناء عنها في الادارات التي تتعامل مع الجماهير ، فالمرء هنا لا يكون لديه الخيار إلا بين البيروقراطية والادارة غير المتخصصة والتي تعمل كما يعمل الهواة[٣٤] . ووسيلة الادارة البيروقراطية التي تعطيها هذا التفوق هي : المعرفة المتخصصة ، فالتقنية الحديثة واقتصاديات الانتاج السلعي جعلت الاستغناء عن البيروقراطية أمرا مستحيلا سواء كان النظام الاقتصادي المتبع نظاماً رأسمالياً أو نظاماً اشتراكياً . فالنظامين يتفقان في الهدف الخاص بتعظيم قدراتهم الفنية ، الأمر الذي يجعل كلاهما يعتمد على البيروقراطية ، والتي تتميز بالمعرفة الفنية .

وكما أن الخاضعين لسلطة الادارة البيروقراطية يحمون أنفسهم عن طريق تنظيمات تدافع عن مصالحهم ، وهذه التنظيمات هي في واقع الأمر أيضا تنظيمات بيروقراطية ، فإن جهاز سلطة الإدارة البيروقراطية يحمي نفسه ويستمد بقاءه عن طريق الحفاظ على المصالح المادية والمعنوية لهؤلاء الخاضعين لسلطته ، بمعنى أن استمراريته مرتبطة بتحقيق أمور مثالية تتعلق بالحفاظ على مصالح المجتمع .

وبدون هذه الأجهزة البيروقراطية لا يكون هناك فصل بين الأموال الخاصة للعامل - سواء كان موظف حكومي أو موظف أو عامل - والوسائل المادية المخصصة لمجال عمله . كما أن غياب

←

---

(٣٤) يطلق ماكس فيبر على الإدارة غير المتخصصة والتى عربناها بإدارة الهواة مصطلح dilettantism والاصطلاح يعنى باللغة الالمانية أيضا التعامل السطحى مع الأمور أو عدم الاكتراث .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

الأجهزة الادارية البيروقراطية يعني الاستغناء عن الانضباط والمعرفة الفنية والذي هما أساس وجود كل شيء ماعدا قطاع الزراعة البدائي . إن الجهاز الاداري البيروقراطي يعمل من أجل خدمة ثورة وصلت إلى الحكم بالقوة ، كما يعمل من أجل خدمة عدو محتل ، وفي الحالتين يعمل بنفس الصورة التي يعمل بها من أجل خدمة حكومة شرعية . وعليه فالسؤال التالي يطرح نفسه :

من الذي يسيطر على جهاز بيروقراطي قائم ؟

إن سيطرة غير المتخصص على الجهاز البيروقراطي دائماً ما تكون سيطرة محدودة للغاية : فأمين سر كرجل إداري متخصص ، عادة ما يتفوق على الوزير غير المتخصص ، الأمر الذي يمكنه من تنفيذ إرادته . ان الحاجة إلى جهاز اداري منضبط ومتخصص وله صفة الاستمرارية ومتسم بإمكانية تقدير كيفية تصرفه حيال القضايا المختلفة ، كما أوجده النظام الرأسمالي (ليس فقط النظام الرأسمالي ولكن دون تحيز النظام الرأسمالي في المقام الأول) أمر قدري . ففقط المنشآت السياسية والاقتصادية الصغيرة هي التي تمكنت إلى حد بعيد « تفادي » البيروقراطية . والنظام الرأسمالي بدرجة نموه اليوم يعضد البيروقراطية ـ بالرغم من اختلاف الجذور التاريخية لكل منهما ـ ذلك حيث أنه يؤمن عن طريق الضرائب الأساس الرشيد الذي يمكن البيروقراطية من البقاء . وبجانب أهمية تأمين الضرائب للجهاز البيروقراطي هناك وسائل المواصلات والاتصالات والتي لا تقل أهمية لتواجد وبقاء الأجهزة البيروقراطية . فدقة عمل الجهاز البيروقراطي تتطلب وجود سكك حديدية ، ووسائل اتصالات تلغرافية وتليفونية ، وهذه الوسائل أصبحت وثيقة الصلة بالبيروقراطية ، وهذه الحقائق لا يمكن للنظام الاشتراكي أن يغير فيها شيء . والسؤال الذي يطرح نفسه هنا (أنظر لجزء ١١ الفقرة ١٢)[٣٥] هو : هل النظام الاشتراكي في وضع يمكنه من توفير شروط مشابهة لقيام جهاز بيروقراطي منضبط ذات قواعد ثابتة مثل النظام الرأسمالي ؟ وإن لم يكن الأمر كذلك فسوف يكون هذا مكمن انعدام الرشد ، بمعنى التضاد بين الرشد المادي والرشد المعنوي والذي طالما حاز (التضاد) اهتمام علماء الاجتماع ، إن الادارة البيروقراطية تعني : السلطة بقوة المعرفة ، وهذه الخاصية تمثل أهم خصائصها الأساسية . وعلاوة على المعرفة المتخصصة والتي من خلالها تحقق البيروقراطية قوة سلطتها فإنها (السيد الذي يستخدمها) تعمل على تعظيم قوتها عن طريق المعرفة التي تمكنها من أداء الخدمة وذلك من خلال معرفتها وتسجيلها للحقائق ، إن اتجاه البيروقراطية إلى معرفة الحقائق وتسجيلها ومعاملة البعض منها معاملة سرية ، تماماً مثل الأسرار الصناعية والمالية للمنشآت الصناعية يعود في النهاية إلى رغبتها في تعزيز قوتها السلطوية ، ولا يتفوق على البيروقراطية في المعرفة المتخصصة ومعرفة الحقائق إلا رجل الأعمال الرأسمالي ، فهو فقط الذي يتمتع بحصانة نسبية ضد سلطة البيروقراطية في أن تعرف كل شيء . أما بقية المنشآت الجماهيرية فتقع تحت قبضة البيروقراطية ، فالسلطة البيروقراطية تعنى اجتماعياً بصورة عامة :

١ ـ الاتجاه إلى المساواة (Levelling) في استقطاب أفضل المؤهلين من المتخصصين .

٢ ـ الاتجاه إلى إعطاء النواحي المادية أهمية Plusocracy حيث أن فرصة الالتحاق للعمل بها تكون لمن تمكنه إمكاناته المادية من تأهيل نفسه فترة زمنية طويلة (عادة حتى نهاية العقد الثالث من العمر) .

---

(٣٥) يشير ماكس فيبر هنا إلى الجزء الثانى والذى يحمل عنوان الأساسيات الاجتماعية للاقتصاد أما الفقرة ١٢ التى يشير إليها فتعالج موضوع الاقتصاد العينى .

٣ ـ السلطة تكون لا شخصية ، بمعنى أنها موضوعية Sine ire et Studio [٣٦] أي لا تعرف الحب والكراهية ، فهي (السلطة) تنطلق من التزاماتها الموضوعية دون وضع الشخص الذي تتعامل معه في الاعتبار ، فالموظف المثالي يصرف أمور دائرته دون النظر للأشخاص المتعاملين مع الدائرة .

وكما أن البيروقراطية تتمكن دائماً من تحقيق المساواة (وهذه حقيقة في الحالات العادية يمكن اثباتها تاريخياً) ، فانها من ناحية أخرى تدعم المساواة الاجتماعية وذلك من خلال ملكيتها للوسائل والسلطات الادارية . كما يتبلور دعمها للمساواة الاجتماعية في إمكانية استخدام سلطاتها الادارية في التخلص من متقلدي المناصب الادارية الشرفية وغير المتفرغين للعمل الاداري ، وهي بهذا تعمل على انتشار « البقرطة » (من البيروقراطية) والتي هي ظل البيروقراطية الجماهيرية التي سوف نتطرق إليها باسهاب في مجال آخر .

إن الفحوى « الروحي » للبيروقراطية الرشيدة بصورة عامة هي :

١ ـ « الرسمية » « Formalism » والتي يرسخها في المقام الأول تأمين فرص الحياة الشخصية للعامة بصرف النظر عن نوعية راغبي الالتحاق بها . فعدم الالتزام بالرسمية يكون نتيجته الاختيار الاعتباطي . فالرسمية هي الحد الأدنى من المعيار الموضوعي .

٢ ـ ميل الموظفين إلى التعامل مع مهامهم الادارية من منطلق مادي يستند على فلسفة اتباع ما هو نافع « Utilitarianism » من أجل إسعاد الخاضعين للسلطة ، وهذا الاتجاه المادي الرشيد والذي تبلوره القواعد الادارية المنظمة لشروط الالتحاق بالبيروقراطية يفيد في النهاية الخاصة والتي تمتلك الامكانات التي تؤهلها للالتحاق بالبيروقراطية ، إلا أن هذه المعضلة تدخل في نطاق النظرية الديموقراطية .

٣ ـ تحليل النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي :

٣/١ السلطة وجهاز الادارة العامة

نقطة البداية في النظرية البيروقراطية الفيبرية (من فيبر) هي السلطة . فالسلطة لدى فيبر جزء لا يتجزأ من نموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي . وإننا نؤكد على هذه الحقيقة حيث أن المعالجات العربية للنظرية البيروقراطية الفيبرية ، أما أنها لا تتطرق نهائياً لمفهوم السلطة كنقطة البدء ، وإما تتطرق للسلطة بأنماطها الثلاثة (القانونية ، التقليدية ، الكاريزمية) دون ربطها بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي [٣٧] .

من الأمور البديهية التي ينطلق فيها فيبر ، أن أية سلطة على عدد من البشر تتطلب جهازاً إدارياً تمارس سلطاتها من خلاله ، إلا أنه يتساءل عن طبيعة العلاقة بين السلطة والجهاز الاداري . وهذه العلاقة ـ كأي علاقة سلطوية ـ ذات شقين .

الشق الأول ؛ وهو خاص بالتساؤل التالي :

كيف يبرر المتسلط مطلبه في الطاعة (طاعة المتسلط عليهم) ؟

والشق الثاني هو : ما هي الأسباب التي تجعل المتسلط عليهم يطيعون أوامر السلطة ؟ فيما يتعلق بالشق الأول يجيب عليه فيبر بتطويره لنموذجه الامبيريقي الخاص بأنماط السلطة الثلاثة . وهذا سوف نتطرق إليه فيما بعد . أما الشق الثاني فيقدم لنا فيبر أربعة أسباب

(٣٦) يستخدم ماكس فيبر تعبير Sine ira et studio وهو لاتيني ويعني دون حب او كراهية .

(٣٧) انظر على سبيل المثال لا الحصر : أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة ـ مدخل بيئي مقارن بيروت ١٩٧٩ ، ص ٨٩ . ومحمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ، في : مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر من مركز البحوث بكلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز العدد ١٠ ، نوفمبر ١٩٨٠ ، السعودية ١٩٨٠ ، ص ١٧١ ومابعده .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

أو احتمالات تجعل الجهاز الاداري يطيع السلطة . فالطاعة إما أن تكون بحكم العادة (أي طبقاً لأعراف معينة) أو بدوافع وجدانية عاطفية أو بدافع مادي مصلحي أو بدافع مثالي قيمي كما يتضح لنا من شكلنا التوضيحي رقم « ١ » .

الشكل التوضيحي رقم « ١ »
احتمالات دوافع طاعة الجهاز الاداري للسلطة

بحكم العادة (العرف)	دوافع وجدانية عاطفية
دوافع مادية مصلحية	دوافع مثالية (ذاتية)

ويؤكد فيبر على أن الدوافع الأربعة منفردة أو مجتمعة لا تمثل قاعدة صلبة للعلاقة بين السلطة والجهاز الاداري . وعليه فتكون هذه الدوافع مدعمة بشرعية السلطة . فالسلطة تعمل بجانب توافر هذه الدوافع ـ بعضها أو كلها ـ دائماً أبداً على ترسيخ الاعتقاد بشرعيتها . فالشرعية ـ شرعية السلطة ـ تكون قاسماً مشتركاً بين الدوافع الأربعة كما يوضح الشكل التوضيحي رقم « ٢ » .

الشكل التوضيحي رقم « ٢ »
الشرعية كقاسم مشترك بين دوافع الطاعة المحتملة

بحكم العادة (العرف)	دوافع وجدانية عاطفية
دوافع مادية مصلحية	دوافع مثالية (ذاتية)

(في الوسط: الشرعية Legitimacy)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات المتوافرة لنا حول النظرية البيروقراطية الفيبرية (وهي ليست قليلة) سواء كانت من علماء ألمانيين أو أمريكيين قد أغفلت تماماً العلاقة بين أنماط الدوافع المذكورة والشرعية . ونحن نعطي هذه العلاقة أهمية حيث أن أنماط شرعية السلطة لا تنفي تواجداً واحداً أو أكثر من أنماط الدوافع المذكورة ، بمعنى انه لو كان نمط شرعية السلطة هو النمط الكاريزمي فقد يكون هناك دافع آخر بجانب الدافع الوجداني العاطفي والذي يكون غالباً في النمط الكاريزمي ، ولتقريب هذه الفكرة نعطي المثال التالي : لو انطلقنا من أن نمط شرعية السلطة في مصر في الفترة بين ١٩٥٤ و ١٩٧٠م كان نمطاً كاريزمياً فلا يمكن الجزم بأن العلاقة بين الرئيس الراحل جمال عبد الناصر والجهاز الإداري على سبيل المثال كانت تحكمها فقط دوافع حب أعضاء الجهاز لشخصية جمال عبد الناصر ، فما من شك أنه كانت هناك أيضا دوافع مادية مصلحية ، ودوافع مثالية . وهناك أمثلة معاصرة عديدة توضح لنا إمكانية تعدد أنماط الدوافع لنمط معين من أنماط شرعية السلطة الثلاث .

٢/٣ السلطة والشرعية

أحد الأسئلة المحورية لدى ماكس فيبر ، هو السؤال الخاص بـ :

كيف يمكن السيطرة على أعضاء الجهاز البيروقراطي ـ أو أي تنظيم ـ حتى نتمكن من تعظيم قدرات وانجازات الجهاز ، وفي نفس الوقت نحد من « ضجر » أو « تململ » أعضاء هذا الجهاز من التسلط ؟

في مناقشة فيبر لهذا السؤال يسرد لنا في البداية ـ كما سبق الذكر ـ الدوافع المحتملة التي تجعل أعضاء الجهاز يطيعون السلطة . إلا أنه يؤكد على أن هذه الدوافع ، منفردة أو مجتمعة لا يمكن أن تضمن للسلطة طاعة أفراد الجهاز الاداري . ويرى أن الشرعية (شرعية السلطة) هي العامل الحاسم الذي يجب توافره مهما كانت الدوافع . وقد توصل فيبر إلى هذه « الحقيقة » امبيريقيا حيث يقول :

« .. الخبرة توضح لنا ، أنه ليس هناك سلطة تكتفي بمحض اختيارها بأن تكون طاعتها مستندة فقط على

دوافع وجدانية ومادية ، فكل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها ، وترسيخ هذه الشرعية » [٣٨] .

والرأي عندنا ، أن هذه « الحقيقة » الامبيريقية يمكن تبنيها لسببين :

الأول : وهو أن الدوافع المذكورة لا تتسم بالاستمرارية وبالتالي لا تضمن استمرارية الجهاز .

فالدافع المادي المصلحي يمكن أن ينتفي بانتهاء المصلحة ، والدافع الوجداني العاطفي ، مرتبط بالشخص أو الأشخاص الذين يملكون السلطة ، أما الدافع « بحكم العادة » فيخضع استمراريته للتحولات الاجتماعية وما يرتبط بهذه التحولات من تحديث للمجتمع بصورة عامة[٣٩] ، أما الدافع الرابع وهو القيم المثالية فالمقصود بها القيم الذاتية ، والتي لا تمثل بالضرورة قاسماً مشتركاً بين جميع أفراد الجهاز .

الثاني : مما لا شك فيه أن الجهاز الاداري أو أية منظمة يمكن أن تعتمد على قوة سلطتها في الزام الأفراد العاملين به بالطاعة ، بمعنى أن يستخدم الجهاز ما هو متاح له من وسائل الإثابة لمكافأة من يطيع القواعد والتعليمات ، وما هو متاح لها من وسائل عقاب لمعاقبة من يخل بهذه القواعد والتعليمات ، إلا أن مثل الأسلوب لا يتطلب بالضرورة أن يكون متلقى الأمر مقتنعا بالقواعد والتعليمات ، فهو يطيع الأمر ويلتزم بالقواعد والتعليمات لأنه يخشى الخسارة المادية ، أي أن الجهاز الاداري يمكن أن يحقق الانضباط من خلال الترغيب والترهيب . ومن الواضح أن مثل هذا الأسلوب لا يساهم في تعضيد انتماء العاملين للجهاز العاملين به[٤٠] . والنتيجة الأكبر احتمالا ، هى أن يبتعد العاملون عن الأخذ بزمام المبادرة للعمل على ما هو في صالح الجهاز كما أن روح التعاون بين العاملين والسلطة وأيضا بين العاملين أنفسهم لن تكون بالصورة التي تعمل على تعظيم قدرات الجهاز . ناهيك عن موقف العاملين في حالات الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها الجهاز .

لهذه الأسباب يؤكد فيبر أن كل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها وترسيخ هذه الشرعية انطلاقاً من أن استعداد العاملون بالجهاز الاداري للعمل الفعال والانتماء له يكون أكبر اذا ما كان لديهم اعتقاداً بشرعية السلطة . ولكن ما هي هذه الشرعية التي يؤكد عليها فيبر كأساس للسلطة ؟

لقد عالج فيبر هذا السؤال معالجة مستفيضة في كتاباته حيث تطرق إلى مفهوم شرعية النظم بصورة عامة وأنواع الشرعية والأسباب التي تبرر إقامتها سواء كانت دينية أو تقليدية أو وضعية[٤١] . إلا أن التطرق لهذه الموضوعات وتحليلها سوف يبعدنا عما نحن بصدد معالجته في هذا البحث ، ولذلك نكتفي بأن نؤكد على أن الشرعية هنا تعني : أن تتفق القواعد والتعليمات والأوامر التي تصدرها السلطة مع النظام القيمي الذي يلتزم وينتمي إليه أعضاء التنظيم . وفقط في هذه الحالة سوف يتصرف عضو التنظيم كما لو كانت القواعد والتعليمات والأوامر هي ارادته الذاتية ، كما أنه سوف يتبع القواعد والتعليمات ويطيع الأوامر الصادرة من السلطة دون ضجر أو « تململ » أي أن شرعية السلطة تساهم في الحد من خفة « وطأة » تسلط السلطة ، والتي تتعارض بطبيعتها مع حرية تلقائية الفرد . كما أن الشرعية بهذا



---

(٣٨) انظر ص ١٠ من هذا البحث .

(٣٩) حول التحول الاجتماعى والتغيرات التى تطرا على قيم وعادات المجتمع راجع :
Eisenstadt, S·N.: Soziales Wandel, Differenzierung und Evolution, in Theorien des Sozialen Wandels, Herausgegeben von : Wolfgang zapf, koeln-Berlin 1970, Sn75-94.
ايزن شادت ، س . ن : التحول الاجتماعى والتطور ، فى : نظريات التحول الاجتماعى الناشر فولفجاج تسايف ، كولون ـ برلين ١٩٧٠ ، ص ٧٥ ـ ٩٤ .

(٤٠) حول انتماء العاملين بالاجهزة الإدارية انظر Samuel, P.Huntington : Politische Entwicklung und Politischer Verfall, in : Politische System Krisen, Herausgegeben Von Martin Jaenicke, Guetersloh, 1937.S.260-295.
صامويل ، ب . هانتنجتن : التطور السياسي والتخلف السياسي فى : أزمة النظم السياسية ، الناشر ، مارتن ينكة ، جوترس لو ١٩٧٣ ، ص ٢٦٠ ـ ٢٩٥ .

(٤١) حول الشرعية لدى فيبر انظر ص ٢٣

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

المفهوم تعني في النهاية تعظيم انتماء الفرد للجهاز الاداري ومساندته له حتى في الحالات التي يتعرض فيها الجهاز للأزمات .

بعد هذا التحليل يتضح لنا جلياً ما معنى ما أكد عليه فيبر في أول فقرة في موضوع معالجتها للشرعية ، وهو : « ليست كل فرصة متاحة من خلال التأثير أو القوة على البشر تعنى سلطة »(٤٢) .

فالقوة قد تكون لديها الفرصة لأن يلتزم الأفراد بما تصدره من أوامر ، وحتى لو تهيأت الفرصة للقوة وتمكنت من الزام الأفراد بطاعة الأوامر فهي لا تعني سلطة . ففقط عندما تستند هذه القوة على شرعية ، بمعنى أن ما تسنه من قواعد وتعليمات وما تصدره من أوامر يتفق مع النظام القيمي الذي يدين له المجتمع ، تكون سلطة . هذا يعني أن السلطة هي القوة الشرعية .

٣/٣ أنماط السلطة الشرعية

بعد أن عالجنا مفهومي السلطة والشرعية ننتقل إلى معالجة نظرية الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية لدى فيبر .

لابد في البداية من الاشارة إلى أن فيبر قد توصل إلى هذه النظرية من خلال تفريغ وتحليل كم هائل من المادة التاريخية . وعليه فليس من الغريب أن نجد أن تقسيم فيبر لأنماط السلطة الشرعية إلى سلطة كاريزمية وسلطة تقليدية وسلطة قانونية يتفق إلى حد بعيد والتطور التاريخي للسلطة بصورة عامة . ففي كتابات العديد من الفلاسفة والمؤرخين وأهمهم : المؤرخ اليوناني بوليبيوس (١٢٠ ـ ٢٠٠) والفيلسوف اليوناني أرسطو طيليس (٣٢٢ ـ ٣٨٤) والسياسي والمؤرخ الإيطالي ميكيافيلي (١٤٦٩ ـ ١٥٢٧) والفيلسوف الألماني هيجل (١٧٧٠ ـ ١٨٣١) ، نجد أن التطور التاريخي للسلطة كان وفق ثلاثة أنماط هى : الملكية والأورستقراطية والديموقراطية . إلا أن فيبر يرفض تماماً أن ينظر للأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية على أنها تطوراً تاريخياً ، أي كاريزمية ثم تقليدية ثم قانونية . ويتأكد هذا الرفض في تسلسل معالجته للثلاثة أنماط . فقد بدأ بالسلطة القانونية وانتهى بالسلطة الكاريزمية مروراً بالسلطة التقليدية . ولو أن فيبر اعتبر الثلاثة أنماط مراحل تاريخية للسلطة لكان تسلسل معالجته هو السلطة الكاريزمية ثم التقليدية ثم القانونية ، وذلك على غرار التقسيم التاريخي المشار إليه عاليه وهو : الملكية ثم الأورستقراطية ثم الديموقراطية ، ويحمل رفض فيبر هذا في طياته موقف في غاية من الأهمية : وهو أنه لا يستبعد وجود أكثر من نمط في حقبة تاريخية معينة . علاوة على ذلك يؤكد فيبر بصورة قاطعة لا تحمل أى مجال للشك بأنه في الواقع العملي لا يوجد نمط من الأنماط الثلاثة بصورة مطلقة أو خالصة ، حيث يكتب :

لابد من الاشارة إلى أن كون الأنماط الثلاثة ، والتي سوف نتطرق إليها فيما بعد ، لا نجدها بصورة مطلقة (خالصة) ، فإن هذا لا يتعارض مع تحديدنا ومعالجتنا لكل نمط على حدة »(٤٣) .

هذا يعني أن الثلاثة أنماط لا تمثل لدى فيبر مراحل تاريخية ، كما أنها لا توجد في الواقع العملي بصورة خالصة ، وأن القاعدة هي مزيج من هذه الأنماط .

ولأشد ما تكون دهشتنا أنه رغم هذا الوضوح في معالجة فيبر لأنماط السلطة فإن العديد من العلماء الأمريكيين قد وجهوا لفيبر العديد من الانتقادات حول نظريته الخاصة بإنماط السلطة الشرعية ، وقد تناقل هذه الانتقادات فيما بعد بعض العلماء العرب المتخصصين(٤٤) . ومن أهم العلماء الأمريكيين في هذا المجال :

Emitai Etzioni

والذي يكتب :

« أن التقسيم الحاد بين الأنماط الثلاثة للسلطة وأنماط البنية الاجتماعية أمر مبالغ فيه للغاية ، ففي

---

(٤٢) انظر ص٢٤ من هذا البحث .

(٤٣) صفحة ٢٧ من هذا البحث .

(٤٤) من الدراسات الجيدة حول فيبر والتى تناقلت هذه الانتقادات ، الدراسة التالية : محمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية في : مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر من مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد العاشر ، نوفمبر ١٩٨٠ ، ص ١٨٦ .

الحقيقة كثيراً ما يوجد مزيج بين هذه الأنماط ، فعلى سبيل المثال كان هناك في مصر القديمة (الفرعونية) والصين القيصرية وبيزانطة العصور الوسطى منظمات نصف تقليدية ونصف بيروقراطية (أي قانونية - الباحث -) »[٤٥] .

ويوضح تحليلنا السابق أن هذا الانتقاد لا يمكن توجيهه إلى نظرية ماكس فيبر .

ويلاحظ أن نظرية الأنماط الثلاثة للسلطة يمكن تطبيقها لتفسير وتحليل العديد من النظم السياسية والاجتماعية . وهذا في واقع الأمر ما اتبعه غالبية العلماء الأمريكيين في تطوير نظرياتهم ونماذجهم السياسية والاجتماعية أبان الحرب العالمية الثانية وحتى يومنا هذا[٤٦].

ففي مجال النظم السياسية يمكن مقارنة النظم السياسية التي نطلق عليها : النظم التقليدية الأوتوقراطية[٤٧] Traditional autocracy بالنمط التقليدي لدى فيبر والنمط الكاريزمي يتفق والنظم المعروفة بالنظم الجماهيرية أو «الثورية » والتي يطلق عليها في مجال العلوم السياسية الحديثة Mass- Movment[٤٨] أو Movment Regimes ومثل هذه النظم يمكن أن تتواجد في مجتمع تقليدي بمعنى قائد كاريزمي أو حزب واحد في مجتمع تقليدي . مثل ما هو الحال في العديد من الدول النامية أثناء مرحلة التحرر الوطني وأيضا مثل ما هو الحال حالياً بالنسبة للرئيس يوليوس نيريري كقائد كاريزمي في مجتمع تقليدي . ونمط السلطة القانونية لدى فيبر يقارن حالياً بالنظم الديمقراطية أو التعددية Pluralism [٤٩] وهنا أيضا نجد احتمال وجود النمط الكاريزمي داخل نظام تعددي ، مثل ما هو الحال في تونس حيث أن الرئيس الحبيب بورقيبة قائد كاريزمي وفي نفس الوقت النظام تعددي .

وعلاوة على إمكانية تطبيق النظرية الفيبرية للأنماط الثلاثة للسلطة في مجال العلوم السياسية ، يمكن أيضا تطبيقها على الوحدات الاجتماعية بهدف تفسيرها وتحليلها . فنظام العائلة هو نمط يتفق والسلطة التقليدية

---

(٤٥) Etzioni, A. :Soziolgie der Organisationen Munchen 1971 (3 Auflage); P. 93 .
مترجم من الأصل الأمريكي :
Modern Organizations, Published by Prentice Hall, Inc., Englwood Cliffs, New Jersey, U.S.A.

(٤٦) يلاحظ أن تالكوت بارسونز والذى يعتبر من أبرز العلماء الامريكيين والذين كان لهم تأثير واضح على علم الاجتماع الأمريكي بصورة عامة تأثر الى حد كبير بماكس فيبر وذلك أثناء إعداده رسالة الدكتوراه في جامعة هايدلبيرج الألمانية . حقيقة أنه كان مر على وفاة فيبر خمسة أعوام عندما قدم بارسونز إلى المانيا ، إلا أن افكار فيبر وأعماله كانت ومازالت محسوسة . كما أن بارسونز كان يداوم على حضور الصالون الثقافي الذى كانت تعقده أرملة ماكس فيبر . وعليه يمكن القول أن ابرز العلماء الامريكيين والذين كان لهم تأثير واضح في تطوير النظريات الإجتماعية والسياسية تأثر تأثيراً مباشراً بماكس فيبر . كما أن تالكوت بارسونز كان من أوائل من ترجموا بعض أعمال فيبر الى اللغة الانجليزية مثل :
The protestent Ethic and spririt of capital, oxford University press, New York, 1947.
والذى نشره عام ١٩٤٧ .
وايضاً سبق ذكره :
The Therory of Social and Economic Organization,

(٤٧) تطلق الأوتوقراطية autocraticعلى النظم السياسية التي يكون فيها للحاكم كامل السلطات اي ينفرد بالحكم دون أي حدود تقيده .

(٤٨) حول النظم الجماهيرية راجع :
Tucker, Robert C.: The soviet political Mind : Studies in Stalininism and post-stalin change, Kap. 1"on Revolutionary Mass Movement, New York (Prager), 1983 P. 3-19.
وايضـــاً :
Aprter, David : Ghana in Transition, New Yourk (Atheneum), 1963, p. 330-331.

(٤٩) اصطلاح pluralism التعددية ايضاً Polyarchy اى اكثر من سلطة في الدولة الواحدة اصطلاح استخدم من علماء السياسة الأمريكيين خاصة .
Dahl, Robert, A. and Lindblom, charles, E. : politics, Economics, and Welfare, New York (Harper), 1953.
Dahl, Robert, A.; preface to democratic Theory, chicago (University of Chicago press) 1956, Kap. 3"polyarchal Democracy" P. 63-89.

حتى في النظم الديمقراطية التعددية . والمنظمات الكبيرة يمكن مقارنتها بنمط السلطة القانونية أو البيروقراطية ، والمجموعات المصلحية أو الأحزاب السياسية خاصة نظام الحزب الواحد يمكن أن يكون نمطها كاريزمي . وعلى مستوى المنظمات يمكن أن تفسر لنا نظرية أنماط السلطة الفيبرية العديد من طبيعة العلاقات التسلطية ، فعلى سبيل المثال علاقة السلطة التقليدية قد تكون سائدة في منظمة ما نتيجة لأن رئيس هذه المنظمة يستمد قوة تسلطه في المقام الأول من الأصل الاجتماعي الذي ينحدر منه وليس المنصب الذي يتقلده في المنظمة ، وهذه الظاهرة التي كثيراً ما نجدها في الدول النامية تمثل عائقا للجهاز البيروقراطي وتتناقض مع النموذج الفيبري للجهاز البيروقراطي حيث يفترض أن متقلد المنصب الاداري يستمد سلطاته فقط من الوظيفة التي يتقلدها .(٥٠)

وهكذا نرى أن النظرية الفيبرية لأنماط السلطة ليست مجرد اطار نظريا مهد به فيبر لنموذجه المثالي للبيروقراطية ولكنها في واقع الأمر أشمل من ذلك بكثير حيث تساعدنا في تحليل البنية الاجتماعية والسياسية على المستوى الكلي macro وأيضا تحليل العلاقات السلطوية في الوحدات الاجتماعية والمنظمات أي على المستوى الجزئي micro .

إن التطرق إلى النظرية الفيبرية لأنماط السلطة الشرعية ، تتطلب المعرفة المتأنية والمتعمقة لما وضعه فيبر لكل نمط على حدة . إلا أن هذا العمل سوف يبعدنا كثيراً عما وضعناه من هدف لهذا البحث ، وهو التعرف على النموذج المثالي للبيروقراطية . وعليه فقد اقتصرنا فيما عربناه في بداية هذا البحث على نمط السلطة القانونية ، والتي اعتبرها فيبر أساساً لنموذجه البيروقراطي ، ولايضاح الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية باختصار ، سوف نكتفي في هذا البحث بما أوردناه سابقاً من تعريفات مقتضبة لكل نمط على حدة ، بالاضافة إلى الجدول التالي والذي يوضح لنا أهم الفروق الأساسية بين الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية :

الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية

	السلطة القانونية	السلطة التقليدية	السلطة الكاريزمية
نمط السلطة	عقلاني على أساس قواعد ثابتة	ابـــوية Patriarchal	ـــ
نمط الجهاز الاداري	بيروقراطي	أفراد الجهاز الاداري « خدم للسيد	افراد الجهاز الاداري تابعين(*)
قمة السلطة (السيد)	موظفين رسميين	ملك أو سيد ديني	قائد حربي او شخص ديماجوجي(*)
تحقيق سلطة « السيد »	من خلال تفويض السلطات	على أساس منشا تقليدي أو على أساس ديني	يهب الأفراد انفسهم للسيد وهم في نفس الوقت ملزمين بوهب انفسهم
مبررات إقامة النظام	الاعتقاد بالقوانين وصوابها وبالقيم العقلانية للنظام	على أساس منشأ تقليدي أو على أساس ديني	الالهام الذي يتميز به السيد
الشكل القانوني	قوانين رسمية تجسد قيم عقلانية	الالتزام « المتزمت » بما كان معمول به في الماضي	السيد يضع القانون

(٥٠) هذه الظاهرة تمثل الآن نقطة انطلاق للتحديث السياسي والاجتماعى والتى نطلق عليها التعبئة الاجتماعية «Social mobility» حيث تفرق بين الحركة الافقية والراسية فالحركة الافقية تعنى أن يعيش تغيراً جذرياً فى الوظيفة التى توكل له ولكن دون تغيير اساسي فى مكانته الإجتماعية . هذا يعنى أن شيخ القبيلة ـ على سبيل المثال ـ توكل إليه وظيفة وزير ولكنه فى نفس الوقت يفهم نفسه ويفهمه الناس كشيخ قبيلة أولاً : أما الحركة الراسية فتعنى تغييراً جذرياً فى مكانته الإجتماعية ايضاً .

وتنظر نظريات التحديث عامة الى التعبئة الإجتماعية ومرونة الحركة سواء كانت اجتماعية او نفسية او جغرافية كاهم عامل يجب توفره لتحقيق التنمية الإقتصادية . راجع فى هذا المجال :

El-Azzazi, mohamed : Sozio-Politisch Grundlagen der Administration, Erdmann, Tubingen und Basel, 1978, S. 214.

العزازى ، محمد : الأسس الإجتماعية والسياسية للإدارة ، الناشر ايرمان ، توبنجن وبازل ١٩٧٨ ، ص٢١٤ .

وأيضاً :

Lerner, D.: Die Modernisierung des Lebensztils : eine Theorie, in : Theorien des soziales Wandelels, Herausgegeben von : Wolfsang Zapf,... S. 362-381.

ليرنر ، د . : تحديث نمط الحياة : نظرية ، فى نظريات التحول الاجتماعى ... سبق ذكره ، ص ٣٦٢ ـ ٣٨١ .

(*) **تابعين بمعنى** Gefolgschaft **باللغة الالمانية و** Followers **باللغة الانجليزية .**

(*) **ديماجوجي بمعنى** Demagogue **والكلمة يونانية الاصل وتعنى قائد الجماهير إلا انها تستعمل الآن في كثير من الاحيان كصفة سلبية لمن يحرض الجماهير من خلال الخطب الرنانة البعيدة عن الموضوعية .**

٣/٤ النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

٣/٤/١ مفهوم النمط المثالي

إن العديد من الانتقادات التي توجه للنموذج البيروقراطي الفيبري تعود في حقيقة الأمر إلى الفهم الخاطىء لمفهوم النمط المثالي Idealtypus لدى فيبر(٥١) . أن استخلاص نمطاً أو اطاراً مثالياً رشيداً عن طريق البحث والتنقيب الامبيريقي يمثل لدى فيبر مدخلا نظرياً جديداً استخدمه في العديد من دراساته ولم يقتصر على النموذج البيروقراطي . فقد استخدم فيبر هذا المدخل الجديد لأول مرة في دراسته حول « الأخلاق البروتستنتينية وروح الرأسمالية »(٥٢) ولتفهم مبررات استخدام فيبر لهذا المدخل نتطرق باختصار شديد إلى بعض النقاط التي تساهم في إيضاح مفهوم فيبر للنمط المثالي . لقد بدأ ماكس فيبر حياته العلمية كتاريخي لكنه دخل تاريخ العلم والمعرفة كعالم اجتماع . ولعل المنشأ العلمي لفيبر يفسر لنا أسلوبه في الوصول إلى نظرياته من خلال تفريغ وتحليل كم هائل من المادة التاريخية (٥٣). فقد كانت رسالته لنيل درجة الدكتوراه حول « تاريخ الشركات التجارية في العصور الوسطى »(٥٤) والتي كتبها عام ١٨٨٩ م وتوصل فيها إلى أن الشركات التجارية المعاصرة هي عبارة عن تطور العائلة والجماعة كوحدة اقتصادية في أوروبا العصور الوسطى . وكان بحثه لنيل درجة الأستاذية أيضا حول موضوع تاريخي وهو « تاريخ الزراعة في الدولة الرومانية وأهميتها للقانون العام والخاص »(٥٥) .

وقد استعان فيبر في هذه الدراسة بالآثار المتعلقة بالقياسات المساحية في الامبراطورية الرومانية ليثبت أن توزيع ملكية الأرض في المستعمرات الرومانية ارتكزت في الأصل على الملكية الجماعية . إلا أن الأهم من ذلك كانت معالجته المستفيضة والشيقة حول علاقة توزيع الملكية بالعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . ومما هو جدير بالذكر أيضا توصله إلى نوعية جديدة من الاقطاع غير التقليدي أطلق عليه الرأسمالية الزراعية . أما نقطة التحول من الباحث التاريخي إلى الباحث الاقتصادي المهتم بالنواحي الاجتماعية والسياسية فقد كانت دراسته الخاصة « بوضع العمال الزراعيين في شمال بروسيا »(٥٦) والتي على أثرها تم اختياره عام ١٨٩٤ أستاذ كرسي علم الاقتصاد القومي في جامعة فرايبورج . ومن خلال اهتماماته بالدراسات التاريخية سابقة الذكر، توصل فيبر إلى أن المنهج التاريخي المتعارف عليه في ذلك الوقت وما زال إلى حد بعيد حالياً ـ والذي يتلخص في أن يستخدم الباحث التاريخي المفاهيم المتعارف عليها في



(٥١) النمط المثالي اطلق عليه ماكس فيبر المصطلح الالماني Idealtypus وهو باللغة الانجليزية Ideal Type ونحن نفضل ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة الانجليزية بـPattern

(٥٢) الاخلاق البروستنتينية وروح الراسمالية . Die Proststantische Ethik und der Geist des Kopitalismus

(٥٣) حول تاثير المنشا العلمي التاريخي على فيبر كعالم اجتماع راجع :
Kultur und Gesellschaft in der Soziologie Max Weber, in : Max Weber Gedaechtnisschrift der Ludwig-Maximilians-Universitaet Muenchen Zur 100 . Widerkehr Seines Geburtstaqes 1964 . Hersg . k . Engisch Berlin 1966 , s . 90 .
الثقافة والمجتمع في علم الاجتماع لدى ماكس فيبر في : ماكس فيبر ، كتاب جامعة لوديج ـ ماكسميليان ميونج بمناسبة ذكراه المائة ، الناشر : ك . انجشن ، برلين ١٩٦٦ ، ص ٩٠ .
وحول نفس الموضوع راجع ايضا :
Rex,J : Typology and Objectivity . A Comment on Weber's Four Sociological Methods, in : A . Sahah : Max weber and Modern Sociology, London 1971 , P .17 .

(٥٤) تاريخ الشركات التجارية في العصور الوسطى ، (كتبها عام ١٨٨٩) .
Geschichte der Handelogesellshaften in Mittelalten (1889) , in : Max weber , Gesammelte Aufsaetze zur Sozial-und Wirtschaftsgerchichte, Tuebingen 1924 ,

(٥٥) تاريخ الزراعة في الدولة الرومانية وأهميتها للقانون العام والخاص .
Die roemische Agrasgerchichte in ihrer Bedeutung fuer des Staats- und Privatrecht .
طبعت في نفس المصدر السابق .

(٥٦) تاريخ العمال الزراعيين في شمال بروسيا . Dielage der Landarbeiter in Ostlbischen Preussen .
طبعت في نفس المصدر السابق .

◆ النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

الحقبة التاريخية التي يعالجها ، لن تخدمه كثيراً في دراساته للظواهر الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة ، فأتبع في البداية منهج الدراسات التاريخية المقارنة والتي جعلته يتطرق في أبحاثه إلى موضوعات ما كان تطرق إليها لو اتبع المنهج التقليدي ، فعلي سبيل المثال من خلال المنهج المقارن تساءل فيبر في احدى دراساته حول : لماذا لم يتطور الاقطاع الرأسمالي في أوروبا العصور القديمة إلى اقتصاد ديناميكي مثل ما هو الحال في القرن السابع عشر ؟ فمن خلال هذا التساؤل تمكن من الوصول إلى الشروط الواجب توافرها لتواجد نظام رأسمالي ديناميكي وأيضا إلى أهم العوامل التي يمكن أن تعيق النظام الرأسمالي[٥٧] ، وطور ماكس فيبر فيما بعد هذا المنهج التاريخي المقارن إلى منهجه الجديد والذي أطلق عليه النمط المثالي . ويتلخص هذا المنهج في محاولة الخروج من الظواهر التاريخية بنتائج عامة يمكن أن تمثل مرشداً لما يجب اتباعه في الحاضر بغية الوصول إلى سلوك غاية في الرشد . فالنمط المثالي لدى فيبر يمثل وسيلة منطقية تساعده على تصميم نموذج معين مكوناته هي العديد من الحقائق التاريخية التي تغطي ظواهر معاصرة ، فالهدف من النمط المثالي كما يحدده Heuss هو « ليس إطار فوقي (مثالي) ولكن العكس تماماً بمعنى اطار يمكننا من تفهم واستيعاب ظواهر ثقافية معاصرة[٥٨] يتضح لنا من هذه المعالجة المختصرة أن النمط المثالي لدى فيبر هو منهج للبحث العلمي يعتمد على الامبيريقية ، ومثالية النمط أو النموذج المكون من تحليل الحقائق التاريخية والتي يحدد اختيارها الاهتمامات المعاصرة هي مجرد أداة علمية تمكننا من إيضاح واستيعاب ظواهر معاصرة ، أيا كانت هذه الظواهر ، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ادارية .

هذا يعنى أن فيبر لم يقدم لنا نمطاً بيروقراطياً مثالياً ولكنه حاول من خلال منهجه أن يقدم لنا نموذج نستعين به في فهم وتحليل الجهاز الإداري .

٢/٤/٣ السلطة القانونية والبيروقراطية

من معالجتنا السابقة لأنماط السلطة اتضح لنا أن نمط السلطة القانونية لدى فيبر هو إطار نموذجه (نمط مثالي) البيروقراطي ، وقد جاء تحيز فيبر لنمط السلطة القانونية بعد معالجته المستفيضة للنمطين التقليدي والكاريزمي ، وقد بلغ تحيز فيبر لدرجة أنه خص فقط النمط القانوني للسلطة بالجهاز البيروقراطي الرشيد أما السلطة التقليدية فقد وصف جهازها الإداري بأنه مجرد أفراد يعملون كخدم للسيد ، والسلطة الكاريزمية مكون جهازها الإداري من مجموعة أفراد يعملون كخدم للسيد ، والسلطة الكاريزمية مكون جهازها الإداري من مجموعة أفراد تابعين للقائد الكاريزمي[٥٩] .

مما لا شك فيه أن تحيز فيبر للنمط القانوني انطلاقاً من أنه النمط العقلاني الرشيد للسلطة لم يكن تحيزاً عفوياً بل قدم له مبرراته العلمية الموضوعية ، إلا أنه في نفس الوقت يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن هذا التحيز وثيق الصلة بقناعة فيبر اللا محدودة بالنظام الرأسمالي الحديث ، والذي عاصر فيبر نشأته ، ودافع عنه طوال حياته العلمية فمجهودات ماكس فيبر العلمية ركزت في المقام الأول على ظهور النظام الرأسمالي الصناعي الحديث وما تبع ذلك من تطورات اجتماعية . لقد تنبأ فيبر عام ١٩٨٣ صراحة وبما لا يدع مجالا للشك بأن الرأسمالية الحديثة سوف تقضي خلال أجيال قليلة على البنية الاجتماعية التقليدية ولن يكون هناك طريق للعودة إليها .[٦٠]

---

(٥٧) Mommsen, W . : Max weber . Gesellschaft Politik und Geschichte . Suhrkamp, Frankfurt am Main 1982 .S 187 .
مومسن ، في : ماكس فيبر . المجتمع ، السياسة ، التاريخ . سبق ذكره ، ص ١٨٧ .

(٥٨) Heuss, Alfred : Weber und das Problem der Universalgeschichte, Berlin 1968 , S .59 .
هويس ، الفريد : فيبر ومشكلة النظرة الشاملة للتاريخ ، برلين ١٩٦٨ ، ص ٥٩ .

(٥٩) انظر ص ٣٩ من هذا البحث .

(٦٠) راجع في هذا المجال :
Mommsen,w, : Max weber . Gesellschaft , Politik und Geschichte . Frankfurt am Main, 1974,s. 144 .
مومسن ، فولف جانج : ماكس فيبر ، الاجتماع والسياسة والتاريخ ، فرانكفورت ١٩٧٤ ، ص ١٤٤ .

لقد وصف فيبر النظام الرأسمالي الحديث بأنه قوة ثورية لا يمكن إيقافها بأي وسيلة من الوسائل . إن جزءاً كبيراً - إن لم يكن الجزء الأكبر على الاطلاق - من أبحاث فيبر ركزت على السؤال الخاص بمدى تأثير النظام الرأسمالي الحديث على مستقبل المجتمعات الليبرالية في الغرب . وفي هذا المجال لم يكن لفيبر مفر من مناقشة ومقارعة تحليل كارل ماركس للنظام الرأسمالي الحديث ونموذجه الاشتراكي .(٦١) ورغم موقف فيبر المعادي للماركسية إلا أنه لا يمكن لنا أن ننكر أنه أخذ أعمال ماركس بجدية . فقد وصف فيبر البيان الشيوعي (المعروف بالمانيفست manifesto) بأنه وثيقة تنم عن مجهود علمي جيد ، هذا رغم موقفه المغاير تماماً(٦٢) . فقد رفض فيبر التفسير المادي للتاريخ رفضاً قاطعاً ، ولم يكن لديه أدنى استعداد في أن يتقبل الفرضية الماركسية القائلة بأن الظواهر الاجتماعية يجب تفسيرها في إطار العلاقات الاقتصادية .(٦٣)

لهذا فنحن نميل إلى القول بأن « تعصب » فيبر للنظام الرأسمالي الحديث وصدامه طول حياته العلمية مع الفكر الماركسي نظرياً وعملياً - فقد عاصر فيبر الثورة البولشيفية عام ١٩١٧ م - جعله يتحيز لنمط السلطة القانونية ، انطلاقاً من أنه النمط الذي يستند عليه النظام الرأسمالي . إلا أن تعصب فيبر للنظام الرأسمالي الحديث بصفته نموذجاً ليبرالياً لم يكن تعصبا « أعمى » ، فقد أظهر فيبر تخوفه من احتمال أن يضع النظام الرأسمالي وحليفته البيروقراطية وبما تتضمن من انضباط « متطرف » وأهداف عقلانية رشيدة قيوده على حرية الفرد .

بعد هذه المعالجة المختصرة لتحيز فيبر للسلطة القانونية كإطار لنمطه المثالي للجهاز البيروقراطي نعود إلى مناقشة مفهوم فيبر للسلطة القانونية . ينطلق فيبر من أن القانون يستند عادة على أساس عقلانى سواء كان يبلور القانون مصالح عامة للمجتمع أو قيم يدين لها المجتمع ، أو الاثنين معاً . ومن هذا المنطلق يكون القانون ملزما لجميع أفراد المجتمع . ويكون على جهاز الادارة العامة (البيروقراطية) تطبيق هذا القانون بحيث تنتقل به من طبيعته التجريدية إلى الواقع العملي . إلا أن مهمة البيروقراطية في تطبيق القانون لا تعنى على الاطلاق أنها فوق القانون ، حيث يؤكد فيبر أنها في تأديتها لهذه المهمة تكون هي أيضا ملزمة بالالتزام بالقانون . والسلطة القانونية من شأنها تحديد العلاقات داخل الجهاز البيروقراطي من ناحية وبين الجهاز البيروقراطي والجماهير التي تتعامل معه من ناحية أخرى ، وذلك على النحو التالي :

أ) الرئيس في الجهاز البيروقراطي ، سواء كان موظفاً عاما أو رئيس دولة منتخب ، ينطلق في إصداره للتعليمات والأوامر من القواعد اللاشخصية .

ب) وأيضا المرؤوس في الجهاز البيروقراطي أو المواطن في الدولة يطيع الرئيس بصفته السيد القانوني وليس بصفته الشخصية وعليه فهو غير ملزم بالطاعة سوى في إطار الأمور التي تقع في اختصاصات الرئيس .

وهذه العلاقة الموضوعية البحتة البعيدة كل البعد عن الجوانب الشخصية ، حيث تتم في إطار قانوني ملزم للأطراف المعنية ، هي علاقة رسمية يمكن لنا أن نطلق عليها تجريدية ، حيث أنها لا تتحقق في الواقع العملي ، إلا أنها تمثل نمطاً مثالياً يمكن استخدامه في قياس موضوعية العلاقات داخل الجهاز البيروقراطي وأيضا بين الجهاز البيروقراطي والجماهير المتعاملة معه .

(٦١) راجع في هذا المجال :
Loewith, Karl : Weber und Karl Marx, in Gesammelte Abhandlung, zur kritik der Geschichtlichen Existenz , Stuttgart 1960,S.3 .
لوفيث ، كارل : فيبر وكارل ماركس ، مجموعة معالجات نقد الواقع التاريخي ، شتوتجارت ١٩٦٠ ، ص ٣ .

(٦٢) Max, weber : Gesammelte Aufsaetze zur Sozialogie und Sozial Politik, Tuebingen, 1924 ,S.504 .
ماكس فيبر : المجموعة الكاملة لأبحاثه حول علم الاجتماع والسياسة الاجتماعية ، توبنجن ١٩٢٤ ، ص ٥٠٤ .

(٦٣) Max Weber : Gesammelte Politische Schriften Dritt-Auflage, Hrsg . V . Johannes Winckelmann, Tuebingon 1971 .S .442 .
راجع في هذا المجال : ماكس فيبر : مجموعة أعماله السياسية ، الطبعة الثالثة .
الناشر يوهانس ف . فينكلمان ، توبنجن ١٩٧١ ، ص ٤٤٢ .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

٣/٤/٣ بنية التنظيم البيروقراطي

٣/٤/٣/١ أساسيات نمط السلطة القانونية

يرتكز البناء البيروقراطي في إطار السلطة القانونية العقلانية على أربعة أساسيات Basic-Category تتلخص في :

١ - استمرارية تسيير المنظمة مع الالتزام بالقواعد .
٢ - تحديد وتقسيم الواجبات على أفراد التنظيم البيروقراطي ، بحيث يكون لكل فرد اختصاص محدد .
٣ - تحديد سلطات كل فرد في التنظيم بحيث تكون هذه السلطات في حدود اختصاصاته .
٤ - تحديد وسائل الارغام (الحوافز السلبية والايجابية) التي يمكن أن يستخدمها كل فرد في التنظيم ليتمكن من تحقيق الواجبات المحددة له والانتقال بالسلطات المخولة إلى الواقع العملي .

ويمكن لنا إيضاح أساسيات البناء البيروقراطي في إطار السلطة القانونية بالشكل التوضيحي التالي :

أساسيات البناء البيروقراطي Basic-Category في إطار السلطة العقلانية الرشيدة

اختصاصات	سلطات
استمرارية	وسائل ارغام

ويوضح الشكل التوضيحي العلاقة بين أساسيات التنظيم البيروقراطي ولأي تنظيم في إطار السلطة العقلانية . فالاختصاصات والسلطات ووسائل الارغام المتاحة أو المحددة لكل فرد من أفراد التنظيم هي في واقع الأمر مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن تجزئتها . فالاختصاصات بمعنى Competence هي مركب تتكامل أجزاؤه مع بعضها البعض وتشمل تحديد الواجبات والسلطات ووسائل الارغام . وتحديد الاختصاصات هي سمة من أهم سمات التنظيم العقلاني الرشيد ، حيث يكون واضحاً لكل فرد من أفراد التنظيم نوع الواجبات الملقاة على عاتقه والوسائل المتاحة له للقيام بهذه الواجبات . وبجانب الاختصاصات - كمصطلح مركب - تمثل الاستمرارية الدعامة الثانية للتنظيم البيروقراطي ، فالتنظيم الرشيد - على عكس المنظمات التي تعمل عشوائياً بمعنى ad hoc - يتسم بالاستمرارية ، حيث أن القواعد التي تحكم عمل التنظيم توفر عليه مجهود إيجاد حل لكل مشكلة على حدة . والاستمرارية بهذا المفهوم وفي ظل قواعد محددة تضمن أن تكون معاملة التنظيم البيروقراطي للأفراد المتعاملة معه معاملة واحدة بعيدة عن التحيز ، فالاستمرارية في ظل التقيد بالقواعد كدعامة للبناء البيروقراطي تعني من ناحية استمرارية تسيير العمل داخل المنظمة البيروقراطية دون تعارض أو تداخل في مهام الأدوار المختلفة داخل التنظيم ، وهذا يتسنى من خلال تحديد الاختصاصات ، ومن ناحية أخرى تعني الاستمرارية ، استمرارية العمل بأنماط ومقاييس موحدة بصرف النظر عن الشخص الذي يتعامل مع التنظيم .

وهذه الأساسيات ، الاستمرارية وتحديد الاختصاصات ، هي السمة التي يتميز بها أي تنظيم عقلاني رشيد يطلق عليه ماكس فيبر سلطة ادارية . والسلطة الإدارية بهذا المفهوم نجدها في أي تنظيم عقلاني رشيد سواء كان التنظيم حزباً أو جيشاً أو منشأة خاصة أو الدولة .

٣/٤/٣/٢ خصائص التنظيم البيروقراطي

١ - مبدأ هيراركية الوظائف[٦٤] :

ويعني مبدأ هيراركية الوظائف أن يتضمن التنظيم بناء هرمياً للسلطة بحيث تكون المستويات المختلفة للسلطة واضحة وتضمن إشراف ورقابة المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الدنيا .

(٦٤) حول مصطلح « الهيراركية » راجع ص ٢٧ من هذا البحث .

٢ ـ قواعد ثابتة للتنظيم :

وتمثل القواعد الثابتة للتنظيم الأساليب والإجراءات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة في أداء الأعمال المختلفة . وتنقسم القواعد إلى نوعين :

الأول : القواعد الفنية والتي تتعلق في المقام الأول بطبيعة عمل المنظمة . فإذا كانت المنظمة على سبيل المثال ، عاملة في حقل الضرائب ، فعملها يحتاج إلى قواعد فنية متخصصة في مجال الضرائب .

والنوع الثاني : من القواعد يتعلق بالمعايير الموضوعية Norms التي تتبعها المنظمة في تعريف عملها سواء كان هذا العمل متعلق بالأمور الداخلية للمنظمة أو بتعاملها مع المجتمع . وتطبيق القواعد بالمفهوم سابق الذكر يحتاج إلى عاملين متمتعين بتعليم متخصص . وعادة ما يكون التعليم المتخصص هو إحدى الشروط الأساسية للالتحاق بعمل في منظمة بيروقراطية

٣ ـ الفصل بين أملاك الموظف والوسائل الإدارية المادية :

فالموظف في المنظمة البيروقراطية يتعامل مع ما هو متاح للمنظمة من أموال ومعدات ومستلزمات خاصة بالعمل معاملة المؤتمن على شيء . وهنا يتحقق مبدأ الفصل الكامل بين الأملاك الخاصة بالموظف وأملاك المنظمة التي يعمل بها . وعندما يؤكد فيبر على أن هذا المبدأ ينطبق على مكان العمل ومكان معيشة الموظف فهو يرمي إلى أهمية الفصل بين الوظيفة العامة والفرد الذي يتقلدها(٦٥) .

٤ ـ عدم تملك الموظف للوظيفة التي يتقلدها :

فالمنظمة البيروقراطية الرشيدة تستمد قوتها من استقلاليتها من أي احتكارات شخصية . فالموظف وإن كان تعيينه في الوظيفة العامة مدى الحياة الا أنه لا يملك ولا يحتكر الوظيفة التي يتقلدها .

٥ ـ الالتزام بالسجلات والمستندات الرسمية :

من خصائص الجهاز البيروقراطي الرشيد أن يلتزم في عمله ، سواء كان استقبال طلبات من الجمهور أو تعليمات يصدرها أو قرارات يتخذها ، بالمحررات الرسمية والتي تسجل وتحفظ طبقاً لنظام معين . فالعمل البيروقراطي الرشيد لا يمكن أن يعتمد على القرارات أو التعليمات الشفهية . والالتزام بهذا المبدأ يضمن من ناحية استمرارية عمل المنظمة كما أوضحنا فيما سبق ومن ناحية أخرى يفرض على العاملين بالمنظمة الالتزام بالقواعد الفنية والمعايير الموضوعية المنصوص عليها .

انطلاقاً من هذا الإطار العام للتنظيم البيروقراطي والذي يتضمن أساسيات تلتزم بها السلطة العقلانية الرشيدة والتي تتلخص في تحديد الاختصاصات والسلطات للعاملين بالتنظيم وأيضا وسائل الارغام المتوافرة والمتاحة لهم للانتقال بسلطاتهم إلى الواقع العملي ومن ثم ضمان استمرارية عمل التنظيم ، كما يتضمن هذا الإطار الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي ، يحدد فيبر خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي ، إلا أن فيبر يتطرق إلى نقطة نجد أنها في غاية من الأهمية للإطار العام سابق الذكر وهى مونوقراطية الجهاز البيروقراطي والتي سوف نتطرق إليها باختصار قبل تحليلنا لخصائص الوظيفة البيروقراطية .

ـ مونوقراطية التنظيم البيروقراطي

أوضحنا فيما سبق أن المونوقراطية Monocracy تعني السلطة المنفردة وهي عكس السلطة الجماعية

←

(٦٥) أنّ هذه الخاصية وان بدت لنا بديهية إلا انها تمثل احد المشكلات الأساسية لأجهزة الادارة العامة في الدول النامية .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

والتي يطلق عليها esprit de corps among colleagus ويؤكد فيبر على أن الوظيفة العامة في النمط البيروقراطي تكون دائماً منفردة السلطة فالمسئوليات التي توكل للموظف العام وأيضا السلطات التي يتمتع بها للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقه تخصه بمفرده . فالموظف العام سواء كان معيناً - وهذا هو النمط السائد - أو منتخبا مثل رئيس الدولة يتحمل منفرداً مسئولية ممارسة السلطات المخولة له بحكم القانون . وبالاضافة إلى أن مبدأ السلطة المنفردة يعتبر إحدى ركائز التنظيم البيروقراطي الرشيد ، فإنه يمثل انعكاساً للفلسفة الاجتماعية التي تبناها فيبر ولم ينحاز عنها في كل أعماله العلمية وهي الذاتية individualism . فكما أن الفرد هو الأساس في النظام الرأسمالي فهو أيضا الأساس في التنظيم البيروقراطي وتأكيد فيبر على الذاتية في التنظيم البيروقراطي هو في واقع الأمر رفضاً قاطعاً للنظرية الماركسية والتي تؤمن بالقيادة الجماعية Collectivism ويوضح فيبر امبيريقيا أن الرئاسة الجماعية التي تنادي بها النظرية الماركسية ليست بالشيء الجديد ، فقد كانت متواجدة على مر العصور وحتى تاريخنا المعاصر وخاصة في بروسيا (الجزء الشرقي من ألمانيا قبل الاتحاد الفيدرالي) . إلا أن هذا النمط من الرئاسة قد اندثر لصالح الرئاسة المنفردة . والاتجاه إلى الإدارة منفردة الرئاسة أى المونوقراطية أمر فرضه تطور النظام الرأسمالي الحديث والذي لازمه كبر حجم المنظمات بصورة عامة ، سواء كانت منظمات حكومية أو منشآت صناعية . فطبيعة عمل هذه المنظمات « الحديثة » تتطلب سرعة ووضوح اتخاذ القرار بعيداً عن الأخذ بالحلول الوسط من بين عدة آراء .

٣/٣/٤/٣ خصائص موظف التنظيم البيروقراطي :

انطلاقاً من الإطار العام للتنظيم البيروقراطي يحدد ماكس فيبر خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي . وننوه في هذا المجال أن الغالبية العظمى للمراجع العربية التي تعالج النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، قد أغفلت الجزء الكبير من إطار التنظيم البيروقراطي الفيبري ، فمن ناحية لم تلتزم بالإطار العام والذي ينقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي : أساسيات السلطة العقلانية وخصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص الوظيفة البيروقراطية ، ومن ناحية أخرى أغفلت بعض الخصائص وأساءت فهم البعض الآخر ، وهذا يعود إلى حد بعيد إلى الاعتماد على الترجمات باللغة الانجليزية والتي لا يتسم الكثير منها بالدقة بسبب صعوبة أسلوب ماكس فيبر من ناحية وطباعة كتبه دون مراجعة منه من ناحية أخرى . وفي التالي نستعرض بالتحليل خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي الرشيد .

١ - حرية الموظف العام

الموظف العام لا يطيع سوى الالتزامات الوظيفية الموضوعية والتي تتحدد بوضعه في هيراركية التنظيم البيروقراطي والمسئوليات والسلطات المحددة له . فهو بهذا المفهوم يتمتع بالحرية الشخصية داخل إطار غاية في الدقة . وهذا الاطار هو التنظيم البيروقراطي الرشيد والذي يحدد من ناحية مدى الحرية الشخصية للموظف ويضمن من ناحية أخرى هذه الحرية . وضمان التنظيم البيروقراطي للحرية الشخصية للموظف نابع من طبيعة التنظيم .

٢ - مكانة وظيفية محددة :

انطلاقاً من أن التنظيم البيروقراطي يعتمد تنظيمياً على مبدأ تدرج الوظائف في هيراركية محددة ، يتبوأ الموظف داخل التنظيم مكانة وظيفية معينة . وينطبق هذا المبدأ على الموظفين المعينين ، أما الموظفين المنتخبين فلا يخضعون لهذا المبدأ .

٣ - اختصاصات وسلطات وظيفية محددة :

ويرتبط بالمكانة الوظيفية المحددة للموظف داخل هيراركية التنظيم البيروقراطي تحديد المهام الوظيفية بالصورة التي تضمن تقسيم العمل من ناحية وعدم وجود تداخل أو تناقض نتيجة لهذا التقسيم من ناحية أخرى .

٤ ـ التحاق الموظفين بالتنظيم طبقاً لمعايير موضوعية :

ويلتحق الموظف بالتنظيم البيروقراطي عن طريق التعيين وليس الانتخاب والذي يتم من خلال معايير موضوعية ، تضمن من ناحية اختيار أفضل وأنسب العناصر ومن ناحية أخرى تأمين حرية الموظف العام . فالموظف الذي يتم تعيينه طبقاً لمعايير غير موضوعية مثل الأصل أو المكانة الاجتماعية يكون عادة تابعا وليس مرءوسا للشخص الذي اتخذ قرار تعيينه . وعلاقة حرية الموظف العام بالمعايير الموضوعية للتعيين يمكن التعرف عليها امبيريقياً . فالأجهزة البيروقراطية البتري مونيلالية(٦٦) Patrimonial-Bureaucracy والتي تتعامل مع ما تدير وكأنه ملكها الخاص ، لا تخضع عملية اختيار وتعيين الموظفين إلى معايير موضوعية ، حيث أن الموظف في النهاية ملك السلطة البترى مونيلاية ولا يتمتع بأدنى حد من الحرية الشخصية .

٥ ـ التأهيل المتخصص :

والتأهيل المتخصص من أهم المعايير الموضوعية التي تأخذ بها النظم البيروقراطية الرشيدة في عملية تعيين موظفي التنظيم . وتطبيق هذا المعيار عملياً من الأمور السهلة نسبياً ، حيث يتم أما عن طريق التأكد من الشهادة العلمية أو من خلال اختبار المرشح لشغل الوظيفة . والتأهيل المتخصص لا يشترط عادة إلا في الموظفين المعينين ، أما قيادات التنظيمات البيروقواطية مثل رؤساء الدول والحكومات أو قيادات الحكم المحلي أو الملوك ، والذين يتقلدون مناصبهم إما عن طريق الانتخاب أو عن طريق الوراثة . فلا يشترط تأهيلهم تأهيلا متخصصاً . وهذه الحقيقة في غاية من الأهمية حيث أنها تعني أن التنظيمات البيروقراطية عادة ما تتمتع برئاسات غير بيروقراطية . ومما لا شك فيه أن هذه الحقيقة تساهم في أن يتمتع التنظيم البيروقراطي بعنصر قيادى مرن . فالرئاسة غير البيروقراطية قادرة على رؤية عيوب ونواقص التنظيم أكثر من العناصر التي نشأت بداخله وارتبطت به مصيرياً . ونحن نتفق هنا مع Etzioni والذي يؤكد على أنه عادة ما يكون هناك حاجز نفسى يمنع العاملين بالتنظيم البيروقراطي التنقيب عن عيوبه ومشاكله الأمر الذي يجعل الرئاسة غير البيروقراطية في غاية من الأهمية لتطوير التنظيم بصورة عامة(٦٧) .

٦ ـ مكافأة مالية محددة :

والمكافأة المالية لموظف التنظيم البيروقراطي عبارة عن راتب نقدي ثابت . ويتحدد هذا الراتب النقدي طبقاً لاعتبارين :

الأول : مكانتة الوظيفية في هيراركية التنظيم والتي يرتبط بها المسئوليات الملقاة على عاتق الموظف والسلطات المخولة له .

والثاني : تناسب المكانة الوظيفية مع المتطلبات الاجتماعية للوظيفة . فالموظف العام في النهاية هو ممثل السلطة أمام الجماهير المتعاملة معها وعليه فمكانته الاجتماعية يجب أن تتناسب وهيبة هذه السلطة . والراتب الثابت المتناسب مع مكانة الموظف وظيفياً واجتماعياً ، من أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الرشيد والذي يختلف عن العديد من التنظيمات التي يمكن التعرف عليها تاريخياً . فهناك تنظيمات تاريخية كانت تكافأ الموظف مادياً من خلال حصوله مباشرة من



(٦٦) حول مصطلح البترى مونيلاية راجع ص ٣١ من هذا البحث .

(٦٧) اتزيوني ، ا : علم اجتماع المنظمات .. مصدر سابق ص ٩٠

Etzioni,A. :, Soziologie der Organisationen ..P 90

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

الجماهير على تعويض مادي أو عيني مقابل الخدمة التي يقدمها وهناك أنظمة كانت تعطي للموظف حق استغلال الوظيفة مقابل دفع مبلغ معين للسلطة إلى آخره من هذه الأنماط التاريخية . وعلاوة على الراتب النقدي الثابت يتمتع الموظف العام بمعاش نقدي ثابت يضمن له الاعاشة بعد التقاعد .

٧ ـ الوظيفة العامة كمهنة أساسية :

والوظيفة العامة هي وظيفة رئيسية للموظف الذي يشغلها من خلال التعيين .

فالموظف يحترف الوظيفة والتي تمثل مستقبله المهنى حيث يرتبط بها عادة مدى الحياة . كما تمثل الوظيفة العامة العمل الوحيد الذي يؤمن الموظف من خلاله تكاليف معيشته ، حيث لا يسمح له عادة بمزاولة عمل آخر .

٨ ـ التدرج الوظيفي طبقاً لمعايير محددة :

ويتم ترقية الموظف طبقاً لاعتبارين .

الأول : العمر الوظيفي ، بمعنى عدد سنوات الخبرة التي يمضيها الموظف في عمل معين .

الثاني : كفاءة الموظف في العمل الذي يؤديه .

وترتبط الترقية في كل الحالات بتقييم الرئاسة للموظف والذي يخضع لمعايير موضوعية محددة .

بالاضافة إلى الثمان نقاط سابقة الذكر والتي تمثل خصائص الموظف البيروقراطي في التنظيم البيروقراطي الرشيد يؤكد ماكس فيبر على خاصتين أخريتين سبق ذكرهما في مجال خصائص التنظيم البيروقراطي .

الأولى : وهي عدم تملك الموظف للوظيفة ، وأيضا الفصل التام بين ممتلكات الموظف الخاصة وممتلكات الوظيفة .

والثانية : انضباط الموظف التام والذي يرتبط بالتزام التنظيم البيروقراطي بقواعد ثابتة ومحددة .

يتضح لنا مما سبق أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي مكون من أربعة أجزاء رئيسية هي :

١ ـ نمط السلطة الذي يرتكز عليه التنظيم البيروقراطي الرشيد : وهو نمط السلطة القانونية .

٢ ـ أساسيات نمط السلطة القانونية .

٣ ـ الاطار العام للتنظيم البيروقراطي الرشيد

٤ ـ خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي الرشيد .

ومن عرضنا السابق اتضح أن الاطار العام للتنظيم البيروقراطي يتضمن عدة خصائص متعلقة ببنية التنظيم ، أما خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي فتتعلق في المقام الأول بالموظف العامل في التنظيم . ومنذ نشر الترجمة الأولى للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي عام ١٩٤٧ وحتى الآن مثلت خصائص التنظيم وخصائص الموظف العامل في التنظيم . الأساس لغالبية الدراسات المتعلقة بالبناء التنظيمي للتنظيمات البيروقراطية سواء كانت هذه التنظيمات حكومية أو خاصة . ورغم الانتقادات العديدة التي وجهت للنمط المثالي الفيبري وعلى وجه الخصوص من قبل العلماء الأمريكيين ، إلا أننا نجد أن Carl J. Friedrich رغم انتقاداته للنمط المثالي أنه يستخدم في نموذجه خمس خصائص للتنظيمات البيروقراطية من الخصائص التي أوردها فيبر .(٦٨) وبصورة عامة من الصعب أن نجد دراسة تتعلق بالتنظيمات البيروقراطية لعلماء أمريكيين أو أوروبيين لا تستخدم بعضا من الخصائص التي وردت في النظرية البيروقراطية الفيبرية سواء ذكر فيبر في هذه

(٦٨) Carl j. Friedrich, : Some Observations on weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, edt. R.K. Mertton et al ., Glencos 1949,P ,29.

الدراسة أم لم يذكر .[٦٩] كما أن هناك رغم العديد من الانتقادات . شبهه اتفاق بين علماء التنظيمات الإدارية المعاصرين على أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يتضمن خصائص هي بمثابة أدوات تحليلية تساعدنا على التعرف على درجة بقرطة ورشد التنظيم ،

وفي هذا المجال يكتب العالم Gouldners :

« ليس كل منظمة رسمية تتضمن كل خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، فالنمط المثالي يمكن استخدامه كمعيار أو مقياس يمكننا من تحديد درجة بقرطة التنظيم . وهذا المعيار هو عبارة عن مسطرة . ولكننا لا يمكن أن ننتظر أن تكون كل الأشياء التي تقاس بهذه المسطرة مطابقة لها تماماً . فبعض الأشياء سوف تكون أطول من المسطرة والبعض الآخر أقصر »[٧٠] هذا

يعني أنه ليس هناك خلاف بين غالبية العلماء المعاصرين على صحة النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي . وإن كل الاجتهادات والانتقادات المعاصرة ، تنحصر في مدى تواجد الخصائص المميزة للنمط المثالي . وهناك العديد من الدراسات التي تثبت هذا الرأي . فعلى سبيل المثال نذكر دراسة ميدانية للعالم Udy والذي أخذ ست خصائص من مجموع خصائص النمط المثالي السابعة عشرة وبحث حول تواجدها في عدد من المنظمات البيروقراطية في بعض المجتمعات غير الصناعية . وتوصل إلى أنه ليس هناك منظمة لا توجد بها بعض هذه الخصائص الست كما أنه ليس هناك منظمة تفتقد هذه الخصائص بالكامل .[٧١]

وبنظرة سريعة لاجتهادات العلماء المعاصرين نجد أن غالبيتهم يتفقون على خمس خصائص لابد من توافرها في التنظيم البيروقراطي الرشيد وهي : هيراركية الوظائف في التنظيم وقواعد ثابتة للتنظيم واختصاصات وظيفية محددة للعاملين بالتنظيم ومكانة محددة لكل عامل بالتنظيم وسلطات وظيفية محددة والتأهيل المتخصص للعاملين بالتنظيم . كما يتضح لنا من الجدول رقم « ١ » . والرأي عندنا فيما يتعلق بالخصائص الواردة في النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي الرشيد ، ان ليس كل خاصية تأخذ أهمية مطلقة ، بل تتوقف أهمية الخاصية على نوعية التنظيم البيروقراطي وهذا ما سوف نناقشه فيما بعد في مجال حديثنا حول « شمولية النمط المثالي » كما يجب الوضع في الاعتبار اختلاف اهتمامات العلماء المعاصرين المذكورين في الجدول السابق ، الأمر الذي يجعل كل منهم يعطي وزنا أكبر لخاصية معينة ، تأخذ أهمية لمجال اهتماماته .

وبالاضافة إلى اختلاف الأوزان الخاصة بكل خاصية من خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي وذلك طبقاً لنوعية التنظيم ، تأخذ العلاقات التبادلية بين الخصائص أهمية كبير في النظرية الفيبرية . ومما لا شك فيه ، أن هناك علاقات ترابطية بين خصائص النمط المثالي ، فعلي سبيل المثال هناك علاقة ترابطية بين هيراركية السلطة وتقسيم العمل في التنظيم أو بين التأهيل المتخصص والمعايير الموضوعية للالتحاق بالتنظيم . وهذا يوضح لنا جلياً أن النمط المثالي الفيبري ، يقدم لنا أدوات تحليلية تمكننا من التعرف على التنظيم والاختناقات التي يعاني منها .

---

(٦٩) بالاضافة إلى العلماء المعاصرين المذكورين في مصادر الجدول رقم « ١ » نذكر :
Peter Blau : Bureaucracy in Modern Society , New york 1956 .

(٧٠) Alvin Gouldner : Studies in Leadership, New York 1950, P .53 .

(٧١) Stanley H.Udy Jr : Bureaucracy and Retionality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study, American Sociological, Review , 24 (1959) P. 791 - 795 .

جـــــــــدول رقـــــــم « ١ »

خصائص التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر و أهمية هذه الخصائص لدى تسعة من علماء الادارة المعاصرين (٧٢)

اسم العالم / الخصائص	Weber	Fried-rich	Mer-ton	Udy	Heady	Par-sons	Ber-ger	Mi-chels	Di-mock
تسيير المنشأة بصورة مستمرة	*	...	...	...	....	....	...	....	...
اختصاصات محددة للعاملين بالتنظيم	*	*	*	*	*	*	...	*	*
هيراركية الوظائف فى التنظيم	*	*	*	*	*	*	*	*	*
قواعد ثابتة للتنظيم	*	*	*	...	*	...	*	....	*
الفصل بين ممتلكات الموظف والوظيفة	*	...	...	...	....	....	...	....	...
عدم تملك الموظف للوظيفة	*	...	...	...	....	....	...	....	...
الالتزام بالسجلات التحريرية	*	...	...	...	....	....	...	....	...
الحرية الشخصية للموظف	*	...	...	...	....	....	...	....	...
مكانة وظيفية للعامل بالتنظيم	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سلطات وظيفية محددة	*	*	*	*	....	*	*	....	...
التعيين طبقا لمعايير موضوعية	*	...	...	...	....	....	...	....	...
التاهيل المتخصص للعاملين	*	...	...	...	....	....	...	....	...
راتب نقدى ثابت	*	...	...	...	....	....	...	....	...
الوظيفة كمهنة أساسية	*	...	...	...	....	....	...	....	...
التدرج الوظيفى طبقا لمعايير	*	...	...	...	....	....	...	....	...
الانضبـــــــاط	*	...	...	...	....	....	...	....	...

(٧٢) حول العلماء الاداريين المعاصرين المذكورين في هذا الجدول راجع :

Carl j. Friedrich, : Some Observations on weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, edt. R.K. Mertton et al ., Glencos 1940 .

- Robert K . Merton : Buerokratische Struktur und Persoenlich Keit, in : Renate Mayntz : Buerokratische Organization, Koeln-Berlin 1971 .s.265-277

روبرت ميرتون ، البنية البيروقراطية والشخصية ، في ريناتا ماينتز : المنظمات البيروقراطية ، برلين – كولون ١٩٧١ . ص ٢٦٥ .

– Stanley , H,Udy J, : Bureaueracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study, American Sociological Review 24, 1959 , P .792 .

– Ferrel Heady : Bureacratic Theory and Comparative Administration, Administrative Science Quarterly , 3 , 1959 ,P 516.

– Talcott, Parsons : The Structure of Social Action, New York 1937 , P . 506 .

– Morroe Berger : Bureaucracy and Socieal in Modern Egypt, Princeton, 1957 .

– Robert Michels : Political Parties , Glencoe, 1949 , P . 33-34

– Marshall E . Dimock : Administrative Vitality , New York 1959 , P . 5 .

٤ ـ شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

سوف نتطرق في التالي إلى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي من بعدين مختلفين .

البعد الأول : وهو شمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم السياسية المتباينة . وهذا البعد ناقشه فيبر ، حيث تساءل : هل يصلح النمط المثالي للنظام الاشتراكي كما هو صالح ، بل ضروري ، للنظام الرأسمالي ؟ .

والبعد الثاني : هو شمولية النمط المثالي بالنسبة للأنواع المتباينة من المنظمات البيروقراطية .

١/٤ شمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم السياسية المتباينة

توصل فيبر إلى النمط المثاليي امبيريقياً ، حيث ربط بين نمو البيروقراطية ونمو المنظمات الحديثة سواء كانت اقتصادية أو دينية أو خاصة بأجهزة الدولة بصورة عامة . وركز فيبر بصفة خاصة على العلاقة بين الدولة الحديثة والنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي حيث أعتبر الأخير هو نواة الدولة الغربية Modern Occiedent State والنمط المثالي لا يمثل لدى فيبر خياراً يمكن للمنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ به أو تتركه ، بل هو أمر قدري « بحلوه ومره » . فالقضية لا تتعلق بتطبيق النمط البيروقراطي كما صاغه من عدمه ، بل كيف يكون التطبيق ، وهل يتم التطبيق انطلاقاً من أن النمط المثالي عبارة عن نموذج متكامل ترتبط أجزاؤه ببعضها البعض . أم يتم تطبيق جزء دون آخر ؟ والبديل الوحيد للنمط البيروقراطي لدى فيبر هو نمط الإدارة غير المتخصصة والتي تعمل كما يعمل الهواة . وينطلق فيبر هنا من الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . فالأمر لا يختلف سواء كانت الدولة تأخذ بنظام المبادرات الفردية واقتصاديات السوق ، أي رأسمالية أو تأخذ بنظام ملكيتها لوسائل الإنتاج ، أي اشتراكية ، فالنظامين ، الاشتراكي والرأسمالي ، يتفقان في النهاية في الهدف العام ، وهو تعظيم قدراتهم من أجل تلبية حاجات مجتمعاتهم المادية والمعنوية ، فالنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يعني في النهاية الانضباط والمعرفة الفنية ، وكلاهما لا يمكن لأي نظام الاستغناء عنهما ، اللهم النظام الزراعي البدائي ، ان قناعة فيبر بشمولية النمط المثالي تتجلى في تأكيده على أن الجهاز البيروقراطي للدولة يعمل من أجل خدمة نظام سياسي ثوري وصل إلى الحكم بالقوة ، كما يعمل تحت سلطة عدو محتل ، وفي الحالتين يعمل بنفس الصورة التي يعمل بها من أجل خدمة حكومة شرعية . ربما يكون في مقولة فيبر هذه بعض المبالغة ، إلا أنه لا يمكن رفضها تماماً ، ففي النظم السياسية التعددية يخدم الجهاز البيروقراطي أي حكومة تصل إلى الحكم بالوسائل الشرعية ، فكما يخدم حكومة معينة لعدة سنوات يخدم أيضا معارضة هذه الحكومة عندما تصل إلى الحكم ، وتمتد هذه الشمولية فتشمل النظم السياسية المتباينة ، وعلى وجه التحديد النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي ، وخاصة وأن كلاهما يستند إلى حد ما على النمط القانوني للسلطة .

إلا أن التساؤل الذي يطرحه فيبر في مجال مناقشته لشمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، يتعلق بمدى تمكن النظم غير الرأسمالية ، خاصة النظام الاشتراكي ، في توفير الشروط الملاءمة لقيام جهاز بيروقراطي طبقاً للنمط المثالي الذي صاغه .

هنا لابد من الاشارة إلى أن هذا التساؤل ـ في مفهومنا ـ يحمل في طياته محاولة أخرى من محاولات فيبر في تقويض النظام الاشتراكي والذي دأب في العديد من أبحاثه على اثبات خطاه ، فبالرغم من أن المنشأ التاريخي لكل من الرأسمالية والبيروقراطية مختلف ، إلا أن كل منهما عضد الآخر . فكما أن النظام الرأسمالي بمنظماته كبيرة الحجم ساعد على نمو البيروقراطية فإن البيروقراطية الرشيدة قد ساعدت بانضباطها ومعرفتها الفنية على ازدهار النظام الرأسمالي . إلا أن هذا لا يعني أن البيروقراطية الرشيدة حكر على النظام الرأسمالي ، حقيقة أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي كما صاغه فيبر يتعارض إلى حد بعيد مع فحوى الفكر الاشتراكي ، فالنمط المثالي هو في النهاية تعزيز لسلطة الدولة والنظام الاشتراكي يهدف من الناحية النظرية البحتة الى تلاشى سلطة الدولة ، الا أن من الناحية العملية نجد أن تطور

← النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

النظم الاشتراكية منذ قيام الثورة البولبشفية ، وحتى الآن قد صاحب تطور في النظم البيروقراطية ، حتى أصبح التزام الدول الاشتراكية بالنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يفوق التزام الدول الرأسمالية ، ولعله من الانصاف لفيبر وأيضا لكارل ماركس أن نطلق على الاشتراكية المعاصرة بنظم رأسمالية الدولة .

٢/٤ شمولية النمط المثالي بالنسبة للمنظمات الإدارية المتباينة :

إن العديد من الانتقادات التي وجهت للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي تستند أساساً على أن هذا النمط انطلق من المنظمات البيروقراطية التي كانت سائدة في أوائل هذا القرن . وأن التحول الذي طرأ على بنية ووظائف العديد من المنظمات جعل هذا النمط المثالي غير ملائم للعديد منها .[(٧٣)] فمن التحول الذي طرأ على وظائف بعض المنظمات على سبيل المثال هو تعاملها مع أعمال غير متماثلة أي غير نمطية ، الأمر الذي جعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يلتزم التنظيم ببعض الخصائص التي تضمنها النمط المثالي مثل هيراركية السلطة والقواعد الثابتة للتنظيم . فلو حاول التنظيم وضع قواعد لكيفية انجاز كل عمل من الأعمال العديدة المتباينة لأصبحت هذه القواعد بالكثرة التي تجعل من الصعب على أعضاء التنظيم معرفتها والالتزام بها .

وهناك العديد من الدراسات حول هذا الموضوع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة Pelz [(٧٤)] والذي حاول فيها التعرف علي : إلى أي مدى تمثل هيراركيا التنظيم وقواعده الثابتة حافزاً لانتاجية العاملين بالتنظيم . وأجرى Pelz دراسته الميدانية على منظمة صناعية حيث قسم العاملين فيها إلى قسمين أساسيين :

الأول : العاملين في المنظمة والذين تتميز أعمالهم بأنها أعمال غير نمطية ، مثل الباحثين والمهندسين .

والقسم الثاني : الذين تتميز أعمالهم بأنها أعمال نمطية متماثلة ، مثل العاملين في مجال الانتاج . وتوصل Pelz إلى أن العاملين في مجال الأعمال غير المتماثلة يكون حافزهم للعمل والانتاجية أكبر عندما يكون عليهم اتخاذ قرارات باستقلالية أي دون الالتزام الأعمى بهيراركية التنظيم وقواعده . أما بالنسبة للقسم الثاني من العاملين أي التي تتميز أعمالهم بأنها نمطية متماثلة فعلى العكس تماماً ، أي يكون حافزهم للعمل والانتاجية أكبر عندما لا يكون عليهم اتخاذ قرارات باستقلالية أي عندما لا يكون عليهم سوى الالتزام بهيراركية السلطة وقواعد التنظيم . ففي الحالة الأولى فرضت طبيعة العمل عدم الالتزام بهيراركية التنظيم وقواعده ، أما الحالة الثانية فأظهرت أهمية الالتزام بهذين الخاصيتين من خصائص النمط المثالي .

إن دراسة Pelz تثبت لنا أن الالتزام بخصائص النمط المثالي قد يكون مطلوب في حالات دون أخرى ، وأن هذا يتوقف في المقام الأول على طبيعة عمل التنظيم . بالاضافة إلى طبيعة عمل التنظيم من ناحية درجة تماثل أو تنافر الأعمال المطالب بتأديتها وعلاقتهما بهيراركية السلطة في التنظيم البيروقراطي وقواعده ، تأخذ خاصية تخصص العاملين في التنظيم كإحدى مكونات النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي أهمية كبيرة . فالتحول الكبير الذي طرأ على المنظمات كنتيجة للتطورات التقنية السريعة

---

(٧٣) راجع في هذا المجال : Litwake, E. : Drei alternative . Buerokratiemodelle , in : Mayntz , R . : Buerokratische Organisation, Koeln- Berlin 1971 , S ,117 .
ليتواك ، ا . ثلاثة بدائل للنماذج البيروقراطية ، في : ماينتز ، د : المنظمات البيروقراطية ، كولون ـ برلين ١٩٧١ ، ص ١١٧ .

(٧٤) Pelz, D . C .: Conditional Effects in the Relationship of Autonomy and Motivation to Performance, August 1960 (mimeo Graphiert) .

وما اصطحبها من تغيير في طبيعة عملها بصورة عامة ، جعلت الالتزام بالتخصص الدقيق للعاملين في بعض الأحيان من الأمور المعوقة للتنظيم . فالتزام العاملين بتخصصاتهم الدقيقة تعني بالنسبة لبعض المنظمات ، ضعف قدرتها على التلاؤم مع ما يجد من أساليب تقنية حديثة ، وتتضح هذه الحقيقة بصورة خاصة في المنظمات العسكرية والتي تعتبر من أهم المنظمات البيروقراطية التزاماً بالنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي . فقد أظهرت بعض الدراسات أن التخصص الدقيق في القوات المسلحة الأمريكية يمثل إحدى المشكلات الرئيسية التي أدت إلى ضعف قدراتها القتالية وأيضا إلى خلافات بين مختلف أسلحتها .(٧٥) إلا أن هذا لا يعنى على الاطلاق خطأ مبدأ التخصص كما ورد في النمط المثالي الفيبري ولكن يعني أن درجة التخصص تختلف أهميتها من تنظيم لآخر وأيضا داخل التنظيم الواحد . والأهم من هذا وذاك في مجال مناقشتنا لأهمية بعض خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي في ظل التحول الذي طرأ على بنية ووظائف بعض التنظيمات البيروقراطية المعاصرة هو خاصية موضوعية العامل في التنظيم أي القيام بعمله بصورة لا شخصية .

إن تأكيد فيبر على أهمية سلوك العامل في التنظيم سلوك لا شخصي أثناء انجازه لعمله من الخصائص الهامة للنمط المثالي حيث أنها تضمن عدم ترك تسيير العمل للتقييم الذاتي للموظف ، الأمر الذي قد يؤدي إلى التفرقة غير الموضوعية بين المتعاملين مع التنظيم . إلا أن هناك أعمالا تتطلب من القائم عليها أن يكون شخصياً ، خاصة الأعمال المتعلقة بالنواحي الاجتماعية . فعلى سبيل المثال لا يمكن مطالبة المشرف الاجتماعي أو الاخصائي النفسي أن يؤدي عمله بصور لا شخصية . بل العكس تماماً . علاوة على هذه الأعمال والتي تتطلب من القائمين عليها معايشة أعمالهم بصورة شخصية ، فإن هناك أعمالا تتطلب طبيعتها أن يتميز القائمين عليها ببعض القدرات الاجتماعية في التعامل مع الآخرين . خاصة الأعمال الادارية القيادية . فمثل هذه الأعمال تتطلب من القائم عليها تحفيز الآخرين على العمل ، والتعاون معهم وأيضا المقدرة على النقاش والحوار ، وهذا المطلب من الصعب تحقيقه دون اندماج العامل في العمل وجدانياً وموضوعياً .

يتضح لنا من المناقشة السابقة لبعض خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي (الهيراركية ، القواعد الثابتة للتنظيم ، التخصص ، اللاشخصية) أن أهميتها ليست أهمية مطلقة بل نسبية ، بمعنى أنه في حين أن خاصية معينة قد تأخذ أهمية ووزنا كبيرا لتنظيم معين فإن نفس الخاصية قد تكون أقل أهمية ووزناً لتنظيم آخر .

فأهمية وأوزان خصائص النمط المثالي الفيبري تتحدد طبقاً لطبيعة عمل المنظمة بل طبقاً لطبيعة الأعمال داخل التنظيم الواحد . ومنذ نشر النظرية البيروقراطية الفيبرية وحتى يومنا هذا طورت العديد من النماذج الادارية لكي تتواءم مع المنظمات المتباينة في البنية وفي الوظائف . إلا أنه يمكن القول أن جميع هذه النماذج انطلقت في الأساس من النمط المثالي الفيبري وتحركت بصورة أو أخرى داخل الاطار العام لهذا النمط . ونذكر على سبيل المثال نموذجي العلاقات الانسانية Human Relation والبيروقراطية المهنية(٧٦) Professionals Bureacracy .

ففي حين أن النمط المثالي الفيبري يصلح للمنظمات البيروقراطية التي تكون أعمالها نمطية متماثلة ، وعليه



(٧٥) Wilensky , H . L . and Lebeaux, C . N : Industrial Society and Social Welfare , New York , 1958 , P . 235-265 .
(٧٦) حول البيروقراطية المهنية راجع : Vinter, Robert : Notes on Profissions and Bureacaracy, (Non Published Manuscript) September 1960 .

النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

لا تتطلب من العاملين في المقام الأول سوى المعرفة المهنية المتخصصة ، مثل الأجهزة الادارية الحكومية والتي تكون حرية اتخاذ القرارات فيها محددة للغاية ، فإن نمط ادارة العلاقات الانسانية يصلح للمنظمات البيروقراطية التي لا تكون أعمالها نمطية متماثلة ، فتتطلب من العاملين قدرات اجتماعية معينة . أما نمط البيروقراطية المهنية فيجمع إلى حد كبير بين النمطين السابقين ، حيث يصلح للمنظمات التي تكون أعمالها خليطاً بين الأعمال المتماثلة والأعمال المتنافرة فتتطلب عاملين على قدر عال من المعرفة المهنية المتخصصة وفي نفس الوقت عاملين ذى قدرات اجتماعية ، ومثل هذه المنظمات ، المستشفيات والجامعات وغيرها ، ومن هنا يتضح لنا ما سبق التأكيد عليه بأن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ليس نمطاً جامداً يجب تطبيقه حرفياً . ولكنه قابل للأقلمة طبقاً لطبيعة عمل المنظمة .

٥ ـ الخاتمة

هدفنا في هذه الدراسة إلى محاولة وضع النظرية البيروقراطية للعالم ماكس فيبر في اطارها الصحيح ، وذلك من خلال الاعتماد في التحليل على النص الأصلي ، وتحليل مكوناتها بصورة أقل تجريدية عما أوردها فيبر وذلك بهدف تطبيقها على مشاكلنا الادارية المعاصرة . كما هدفنا إلى التعرف على مدى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي بالنسبة للنظم السياسية المتباينة من ناحية وبالنسبة للنظم الادارية على مختلف أنواعها من ناحية أخرى . وتحقيق هدف هذه الدراسة بوضع النظرية البيروقراطية في النصاب الصحيح ، فرض علينا مناقشة بعض الانتقادات التي وجهت إليها ، إلا أننا ركزنا في المقام الأول على الانتقادات التي كان سببها الفهم الخاطىء لبعض آراء ماكس فيبر .

ففي مجال تحليلنا للسلطة وجهاز الادارة العامة ، ناقشنا السؤال الخاص بالأسباب التي تجعل المتسلط عليهم يطيعون أوامر السلطة . وتوصلنا إلى أن هناك أربعة أسباب أو دوافع ، هما : دافع العادة ، أي ما اعتاد عليه المتسلط عليهم ، الدافع الوجداني أو العاطفي ، الدافع المادي المصلحي ، والدافع المثالي . إلا أن هذه الدوافع ، سواء كانت مجتمعة أو منفردة ، لا تمثل قاعدة صلبة للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري وإن انشرعية بمعنى شرعية السلطة هو العنصر الحاسم في هذه العلاقة . وعليه فالسلطة تعمل دائماً وأبدا على ترسيخ الاعتقاد بشرعيتها . والسلطة تتمتع عادة بالشرعية إذا ما اتفقت القواعد والتعليمات والأوامر التي تصدرها مع النظام القيمى الذي يدين له المتسلط عليهم بالانتماء والولاء ، وانطلاقاً من هذه العلاقة العضوية بين السلطة والشرعية ، انتقلنا إلى تحليل الأنماط المختلفة للسلطة الشرعية وهنا تطرقنا إلى انتقاد من أهم الانتقادات التي توجه للنظرية البيروقراطية وهو ، أن الانماط الثلاثة للسلطة الشرعية وهى السلطة القانونية والسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية يمثلون لدى فيبر مراحل تاريخية ، وإن كل نمط من هذه الأنماط يوجد في الواقع بصورة منفردة ، وأثبتنا في معالجتنا خطأ هذا الانتقاد ، وأن فيبر يرفض بما لا يدع مجالا للشك النظر لهذه الأنماط الثلاثة على أنها مراحل تاريخية ، كما أنه أكد على أنه لا يوجد في الواقع العملي نمط من هذه الأنماط بصورة منفردة .

وفي مجال تحليلنا للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، تطرقنا في البداية إلى مفهوم النمط المثالي ، وأوضحنا أن النمط المثالي يمثل لدى فيبر مدخلا نظرياً جديداً استخدمه في العديد من دراساته ، وأن هذا المدخل العلمي يعتمد على الامبيريقية حيث يحاول الخروج من الظواهر التاريخية بنتائج عامة يمكن أن تمثل مرشداً لما يجب اتباعه في الحاضر بغية الوصول إلى أقصى درجة من الرشد . فالنمط المثالي بمفهومنا المعاصر هو نموذج يتضمن ادوات تحليلية تمكننا من التعرف على طبيعة النظم الادارية . وفي مجال مناقشتنا لنمط السلطة القانونية كاطار للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي . أكدنا على مدى تحيز فيبر لنمط السلطة القانونية وأسباب هذا التحيز ، فبجانب المبررات المتعلقة بأن نمط السلطة القانونية هو النمط العقلاني الرشيد ، أوضحنا أن هذا التحيز وثيق الصلة بقناعة فيبر اللامحدودة بالنظام الرأسمالي الحديث ، كما أنه نابع من رفضه للفكر الماركسي .

إنطلاقاً من هذا الإطار ناقشنا بنية التنظيم

البيروقراطي من خلال التطرق إلى أساسيات نمط السلطة القانونية وخصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص موظف التنظيم البيروقراطي . فبالنسبة لأساسيات نمط السلطة القانونية أوضحنا أن هذا النمط العقلاني الرشيد يرتكز على : استمرارية تسيير المنظمة الادارية وتحديد وتقسيم الواجبات على أفراد التنظيم وتحديد السلطة لكل فرد في التنظيم وتحديد وسائل الارغام المتاحة لكل فرد في التنظيم للانتقال بالسلطات المخولة له إلى الواقع العملي . وانطلاقاً من هذه الأساسيات ناقشنا خصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص موظف التنظيم البيروقراطي . وهنا توصلنا إلى أن ليس كل خاصية تأخذ أهمية مطلقة ، بل تتوقف أهمية الخاصية على نوعية التنظيم . كما أكدنا على أهمية العلاقات الترابطية بين هذه الخصائص ، وهو الأمر الذي نفتقده في الدراسات المختلفة حول النظرية البيروقراطية الفيبرية . وفي مجال مناقشتنا لشمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، تطرقنا إلى مدى هذه الشمولية بالنسبة للنظم السياسية المتباينة ، وأوضحنا أنه بالرغم من أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يتعارض في حقيقة الأمر مع الفكر الماركسي ، حيث يهدف في النهاية إلى تعزيز سلطة الدولة ، في حين أن الفكر الماركسي يهدف إلى تلاشي سلطة الدولة ، إلا أن التزام الدول الاشتراكية المعاصرة بشكليات هذا النمط قد فاق التزام الدول الرأسمالية . وهذه الحقيقة لم يتنبأ بها فيبر انطلاقاً من اعتقاده ، إن النظام الرأسمالي هو القادر فقط على تعضيد النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، أما فيما يتعلق بشمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم الادارية المتباينة ، فقد أوضحنا أنه انطلاقاً من أن النمط ليس جامداً ولا يستوجب تطبيقه حرفياً فإنه قابل للأقلمة مع النظم الادارية مختلفة البنية والوظائف .

٦ - المراجـــع

مراجع باللغة العربية

— درويش، عبد الكريم وتكلا ، ليلى :
الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصريــة ، القاهرة . ١٩٨٢ .

— رشيد ، أحمد :
نظرية الادارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

— عاشور ، أحمد صقر :
الادارة العامة ، مدخل بيئي مقارن ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٩ .

— فرغلي ، محمد محمود عامر :
البيروقراطية ، في مجلة الاقتصاد والادارة ، تصدر عن مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العـزيز ، العـدد العاشر ، محرم ١٤٠٠ - نوفمبر ١٩٨٠ .

— يونس ، عبد الغفور :
نظريات التنظيم والادارة ، الاسكندرية ١٩٦٨ .

مراجع باللغة الانجليزية :

Apter, David : Ghana in Transition , New York (Atheneum), 1963

Berger, Morroe : Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton, 1957 .

Blau , Peter : Bureaucracy in Modern Society , New york 1956 .

Bierstedt , Robert : The Problem of Authority, in; Morroe Berger, Theodore Abel, Charles H.Page : Freedom and Control in Modern Society, New York, 1954 .

Dahl, Robert, A. And Lidblom,Charles ,E . : Politics, Economics, and Welfare, New York (Harper) , 1953 Dahl ,



Robert, A. : Preface to Democratic Theory, Chicago (Univeraity of Chicago Press) 1956 .
Dimock ,
Marshall, E : Administrative Vitality , New York 1959 .
Etzioni ,

Amitai : Complex Organizations .
A Sociological Readers, New York 1962
Friedrich, Carl,J : Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, edt. R.K. Mertton et al ., Glencos 1949 .
Gouldner, Alvin : Studies in Leader Ship, New York 1950 .
Heady, Ferrel : Bureacratic Theory and Comparative Administration, Administrative Scoience Quarterly , 3 , 1959 .
Michels , Robert : Political Parties, Glencos, 1949 .
Parsons, Talcott,
(editor) : Max weber : The Theory of Social and Economic Organization (transleted by : A.M. Hendrson and Talcott Parsons), New York 1947 .

Parsons, Talcott : The Structure of Socizl Action, New York 1937 .
Pelz, D . c . : Conditional Effects in the relationship of Autonomy and Motivation to Performance , (non Published Manuscript) , 7 .1960 .
Rex , J . : Typology and Objectivity . A Comment on Weber's Four Sociological Mathods, in : A . sahah : Max Weber and Modern Sociology, London 1971 .
Rosenzweig,Kast : Organization and Management , A System Approch , The University of Washington, 1970 .
Stanley , H,Udy Jr. : Bureaueracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirtical Study, American Sociological Review 1959 .
Tucker , Robert : The Soviet Political Mind : Studies in Stalininsm and Post-Mass- Monement, New York 1963 .
Vinter, Rebert C . : Notes on Profissions and Bureacracy , (Non Published Manuscript), 9,1960 .
Wilensky, H.L.and
Lebeaux, C.N. : Industrial Society and Social Welfare ; New York, 1958 .

مراجع باللغة الألمانية

Baumgarten, Eduard : Max Weber, Warke Und . Person, Tubingen 1964 .
باوم جارتن ، ادوارد : ماكس فيبر ، شخصة وأعماله ، توبنجن ١٩٦٤ .
EL-Azzazi, Mohamed : Sozio-Politische Grundlagen Der Administration, Erdmann, Tuebingen 1978 .
العزازي ، محمد : الأسس الاجتماعية والسياسية. للادارة ، ايردمان ، توبنجن وبازل ١٩٧٨ .
Eisen Stadt, S.N. : Soziales Wandel, Differnzierung und Evolution : Theorien des Sozialen Wandels, Herausgegeben : Wolfgang Zapf, Koeln- Berlin 1970 .
ايزن شادت ، س . ن : التحول الاجتماعي ، التقسيم والتطور ، في : نظريات التحول الاجتماعي ، الناشر فولف جانج تسابق ، كولون - برلين ١٩٧٠ .

Engisch, K., (Herausgeben) : Kultur und Gesellschaft in der Soziologie Max Weber , in Max Weber Gaber Gedaechtnisschrift der Ludwig- Maximiliaus - Universitaet Muenchen Zur 100 Wiederkehr Seines Geburtstages , Berlin, 1966 .
انجش ، ك (الناشر) : الثقافة والمجتمع في علم الاجتماع لدى ماكس فيبر ، في : ماكس فيبر كتاب جامعة لودفيج ماكسميليان ، ميونخ بمناسبة ذكراة المائة ، برلين ١٩٦٦ .

Etzioni, Amitai : Soziologie der Organisationen, Muenchen , 1971 .
اتزيوني ، اميتاي : علم اجتماع المنظمات ، ميونخ ١٩٧١ .

Heuss, Alfred : Weber und des Problem der Universal gerchichte, Berlin 1968,S.59 .

هويس ، الفريد : فيبر ومشكلة النظرة الشاملة للتاريخ ، برلين ١٩٦٨ ، ص ٥٩ .

Huntington, Samuel,
P. : Politische Entwicklung und Politischen Verfall, im : Politische Systemkrisen, Heraus gegeben Von Martin Jaeniche, Guefersloh, 1973,S. 260-295 .
هانتجتن ، صامويل ، ب : التطور السياسي والانحدار السياسي ، في أزمة النظم السياسية ، في أزمة النظم السياسية ، الناشر : مارتن ينكة ، ٢٦٠ جوترس لو ١٩٧٣ ص ٢٦٠ ـ٢٩٥ .

Litwak,E : Drei Alternative Buero Kratiemodelle , in : Mayntz .R. : Buerokratische Organisation , Koeln-Berlin 1971 .
ليتواك ، أ : ثلاثة بدائل للنماذج البيروقراطية ، في ماينتز ، د . : المنظمات البيروقراطية كولون برلين ١٩٧١ .

Loewith, Karl : Weber und Karl Marx, in GesammelteAbhandlung Zur Kritik der geschichtlichen Existenz, Stuttgart, 1960 .
لوفيت ، كارل : فيبر وكارل وماركس ، مجموعة معالجات نقد الواقع التاريخي ، شتوتجارت ١٩٦٠ .

Merton, Robert k. : Buerokratische Struktur und Persoenlich Keit, in : Renate Mayntz : Buerokratische Organization, Koeln- Berlin 1971 .
ميرتون ، روبرت ك : البنية البيروقراطية والشخصية ، في ريناتا ماينتز : المنظمات البيروقراطية ، برلين ـ كولون ١٩٧١ .

Weber, Max : Gesammelte Aufsaetze Zur Religions Soziologie, 3Bde Tuebingen 1920/ 1921 .
فيبر ، ماكس مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع الديني ، ٣ أجزاء ، توبنجن ١٩٢٠/١٩٢١ .

Weber, Max : Gesammelte Aufsaetze Zur Soziologie und Sozial Politik, Tuebingen 1924
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع والسياسة الاجتماعية ، ١٩٢٤ .

Weber, Max : Gesammelte Aufsaetze Zur Wissenschaftslehre, Tuebingen 1968 .
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث حول علم المعرفة ، توبنجن ١٩٦٨ .

Weber, Max : Gesammelte Politischen Schriften, Tuebingen 1971 .
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث السياسية ، توبنجن ١٩٧١ .

Mommsen, Welfgang : Max Weber, Gesellschaft, Politik und Geschichte, Frankfurt-Main, 1982 .
مومسن ، فولف جانج : ماكس فيبر ، المجتمع ، السياسة والتاريخ ، فرانكفورت ماين ، ١٩٨٢ .

Weber, Max : Wirtschaft und Gesellschaft, Tuebingen 1980 .
فيبر ، ماكس : الاقتصاد والمجتمع ، توبنجن ١٩٨٠ .



● موجز بحث ●

المخاطر والمعوقات
التى تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية
فى البنوك التجارية العامة فى مصر

مقدمة البحث

اسوق هذا البحث إلى متخذى القرارات الاستثمارية فى البنوك التجارية بصفة عامة والتخطيطية منهم بصفة خاصة ، وأذكرهم بأمرين :

الأول : التجربة المصرية فى العشرينيات من هذا القرن ، بريادة المنظمة العريقة وهى منظمة بنك مصر ، الذى أنشأ ما يربو على العشرين مشروعاً والتى قام عليها الاقتصاد القومى المصرى منذ ذلك التاريخ حتى الآن ، وهى التجربة التى لم تتكرر فى دول العالم الثالث .

الثانى : أذكرهم بمفاهيم المدرسة المصرفية الألمانية والتى تستخدم وتوظف جميع مواردها فى جميع آجال التمويل ولجميع أنواع التوظيف الاقراضى والاستثمارى ، وكان الناتج النهائى تعمير المانيا بعد أن دمرتها الحرب . وسوف نغطى فى مقدمة البحث مايلى :

أولا : مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث فى قصر معظم توظيفات البنوك التجارية على التوظيف الائتمانى ، وبالتالى نجد أن المساحة التى يتحرك فيها متخذو قرارات التوظيف مساحة محدودة وتقليدية للغاية ، وقد انعكس ذلك على أرقام السيولة . واتجاهات التوظيف لدى هذه البنوك سواء فى شكل ارتفاع رقم السيولة فى تلك البنوك عن الحد الواجب الاحتفاظ به ، مما يعنى ترك الأموال عاطلة دون توظيف ، أو فى اتجاه التوظيف القائم - فى معظمه - إلى التوظيف الإقراضى ، فى الوقت الذى تحتاج فيه البيئة المصرية إلى المشروعات الاستثمارية فى مختلف القطاعات والأنشطة بغرض تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ثانيا : أهداف البحث :

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلى

١ - إلقاء الضوء على مجال هام من مجالات توظيف الأموال فى البنك التجارى وهو التوظيف الاستثمارى .

٢ - تشخيص المناخ الذى تتخذ فيه القرارات الاستثمارية فى البنوك التجارية العامة ، واقتراح الأساليب والظروف المناسبة لاتخاذ مثل تلك القرارات .

٣ - الكشف على المخاطر التى قد تواجه متخذى القرارات الاستثمارية فى بنوك القطاع العام التجارية .

٤ - اقتراح عدد من المداخل التى قد تساعد فى استثمار السيولة الزائدة ، والأموال العاطلة فى وحدات البنوك التجارية العامة ، وذلك بعد تقديم القروض المصرفية من جانبها

ثالثا : محددات البحث :

كانت أهم محددات البحث على النحو الآتى :

١ - أن البحث يغطى الفترة من عام ١٩٧٤ حتى عام ١٩٨٢ .

محمد محمد على سويلم
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
- كلية التجارة - جامعة المنصورة



٢ - غطى البحث فترة إضافية ، وهى فترة العشرينيات من هذا القرن ، باعتبار أنها تمثل الأرضية التاريخية للنشاط المصرفى الاستثمارى فى مصر .

٣ - أن القرارات الاستثمارية موضع الدراسة والتطبيق هى القرارات الاستثمارية الخاصة بالمشروعات التى يدخل البنك فيها مستثمراً ، أو فى محفظة الأوراق المالية التى يحتفظ بها البنك ، وذلك دون التعرض للقرارات الاستثمارية الخاصة بالاحلال والتجديد والتوسع للبنك نفسه .

رابعاً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلى :

رغم توافر التمويل الطويل الأجل - بمصادره المختلفة - فى البنوك التجارية العامة إلا أن التوظيف الاستثمارى محدود للغاية فى هذه البنوك .

افتقار القرارات الاستثمارية المتخذة داخل البنوك التجارية العامة - خاصة قرارات توطين مشروعاتها الاستثمارية - إلى الأسس العلمية ، مما يؤثر سلباً على سلامة وفاعلية تلك القرارات .

٣ - أن ركود سوق الأوراق المالية فى مصر أثر بالسالب على النشاط الاستثماري فى بنوك القطاع العام التجارية المصرية .

٤ - أن التشريعات والقوانين التى تحكم النشاط المصرفى الاستثمارى فى البيئة المصرية أدت إلى تقييد وتعويق النشاطات الاستثمارية للبنوك التجارية العامة .

٥ - أن الظروف والعوامل السائدة فى البنوك التجارية العامة غير مهيأة أو مواتية لتعظيم النشاط الاستثمارى بها .

خامسا : منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على نوعين من الدراسة :

١ - الدراسة النظرية : والتى تشتمل على المراجع العلمية سواء العربية أو الأجنبية ، والمتمثلة فى الكتب أو فى الدوريات أو فى الأبحاث ، مع التركيز أساساً على المراجع التى عالجت هذا الشق غير التقليدى من التوظيف فى البنوك التجارية .

٢ - الدراسة الميدانية : التى شملت جميع البنوك التجارية العامة ، والبالغ عددها أربعة بنوك هى : بنك مصر ، والبنك الأهلى المصرى ، وبنك الاسكندرية ، وبنك القاهرة وتم إعداد وتوجيه قائمة استقصاء للقائمين على النشاط الاستثمارى فى هذه البنوك .

هذا وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لتوجيه الاستقصاء ، حيث وصل عدد المعنيين بالنشاط الاستثمارى فى تلك البنوك إلى ٥٥ مصرفياً ، ووصلت الردود من ٥٠ مفردة ، وبذلك وصلت نسبة الاستجابة إلى ٩٠,٩٪ .

القسم الأول

تقييم النشاط الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية

سيتم من خلال هذا القسم تقييم النشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية

المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

العامة ، وذلك كمدخل للقسم الثانى الذى يهتم بتعظيم التوظيف الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية .

هذا وسوف يعالج القسم الأول تقييم التوظيف الاستثمارى ، وذلك من خلال فصلين يتعرض الأول لحجم التوظيف الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية ، ويتعرض الثانى لاتجاهات النشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة ، بحيث يعكس الفصلان معاً صورة النشاط الاستثمارى داخل هذه البنوك .

الفصل الأول

حجم التوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة

يجدر بالباحث الذى يتعرض للتوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة فى مصر ألا يتجاهل الخلفية التاريخية للتوظيف الاستثماري فى البنوك التجارية العامة فى بداية هذا القرن والذى اضطلع به كاملاً بنك مصر ، ولذا سنغطى فى هذا الفصل حجم التوظيف الاستثمارى فى مستهل هذا القرن ، ثم حجم التوظيف الاستثمارى منذ بداية الانفتاح الاقتصادى .

أولا : التوظيف الاستثمارى فى مطلع القرن العشرين :

مرت مصر بمخاطر عديدة فى بداية هذا القرن سواء كانت مخاطر سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو أمنية .. الخ .. وكان لكل ذلك انعكاساته على حركة الاستثمار المصرفى فى البيئة المصرية آنذاك ، حيث لم يكن فى مصر إلا بنوك أجنبية أو فروع لبنوك أجنبية استهدفت فقط تسهيل عمليات الأجانب .

ورغم أن بنك مصر بدأ برأسمال متواضع قدره ٨٠,٠٠٠ جنيه مصرى وذلك عام ١٩٢٠ . ثم زاد إلى ٥٠٠,٠٠٠ جم عام ١٩٢٥ ، ثم زاد إلى مليون جنيه مصرى عام ١٩٢٧ إلا أنه أنشأ عدة شركات وصل عددها إلى ٢٤ شركة .

هذا وقد عمل البنك منذ عام ١٩٢٣ على إقتطاع جزء من أرباحه لتكوين مخصص يستخدم فى إنشاء وتكوين الشركات الصناعية والتجارية ، ولم يكن البنك يعمل على إقامة هذه الشركات بهدف الاحتفاظ بأسهمها ابتغاء الربح أو لتكوين احتكارات مالية وصناعية بل حدد البنك دوره فى أن يكون مروجاً للشركات التى ينشئها ويقوى مركزها الانتاجى والمالى .

ثانيا : التوظيف الاستثمارى المصرفى منذ عام ١٩٧٤ « بداية الانفتاح الاقتصادى »

لاشك أن المخاطر التى تواجه مصر فى السبعينيات والثمانينيات أخف حدة من مخاطر العشرينيات ، وسوف يتم تحليل التطور فى حجم التوظيف الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية اعتباراً من عام ١٩٧٤ باستخدام المؤشرات المالية الآتية :

أ - اتجاهات التوظيف الاستثمارى إلى مكونات الاستخدامات « ١٩٧٤ - ١٩٨٢ »

يتضح هذا المؤشر من خلال نسبتين فرعيتين الأولى « نسبة التوظيف الاستثمارى إلى مجموع التوظيف الاستثمارى والائتمانى » والتى تبدو متواضعة للغاية ، حيث بدأت عام ١٩٧٤ بما يعادل ٥٪ ثم وصلت عام ١٩٨٢ إلى ٨٪ فقط مما يدلل على أن حجم التوظيف الاستثمارى - بمدلول هذه النسبة - هزيل للغاية ، أما النسبة الثانية فهى نسبة التوظيف الاستثمارى إلى إجمالى الاستخدامات ، والتى كانت أكثر سوءاً من النسبة السابقة ، حيث هبطت إلى ما يعادل نصف النسبة السابقة تقريباً ، مما يؤكد ضعف التوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة .

ب - مؤشرات التوظيف الاستثمارى إلى مكونات الهيكل المالي « ١٩٧٤ - ١٩٨٢ »

تتمثل هذه المؤشرات فى ثلاث نسب فرعية ، تبدأ الأولى بنسبة « التوظيف الاستثمارى إلى الودائع غير الجارية » وقد بدأت عام ١٩٧٤ بما يعادل ١٤٪ ثم وصلت فى عامى ١٩٧٧ و ١٩٧٨ إلى ٢٠٪ و ٢٦٪ ثم هبطت فى نهاية عام ١٩٨٢ إلى ٩٪ ، وذلك بمتوسط سنوى مقداره ١٦٪ والذى يعنى ترك ٨٤٪ فى المتوسط دون توظيف استثمارى ، على الرغم من أن هذا المصدر التمويلى مصدر دائم ، وأن هذه الودائع تودع لمدد معينة ، كما يتحمل البنك عنها

فائدة طوال فترة بقائها بالبنك التجارى العام .

وتتمثل النسبة الثانية فى نسبة « التوظيف الاستثمارى إلى هيكل رأس المال » والتى تبدأ هابطة ثم تأخذ فى التصاعد ، ثم تهبط على نحو حاد ، ويصل المتوسط إلى ١٢,٧٪ ، مما يعنى تركه متوسط ٨٨,٣٪ من هيكل رأس المال دون استخدام استثمارى مما يعنى إهدار موارد هائلة يمكن توجيهها لمشروعات استثمارية .

وتتمثل النسبة الثالثة فى « التوظيف الاستثمارى إلى إجمالى الهيكل المالى » حيث يصل متوسطها إلى ٤,٦٪ . وذلك لا يشبع الحاجات الاستثمارية للبيئة المصرية مما يثبت صحة الفرض الأول ..

الفصل الثانى

اتجاهات النشاط الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية

سنركز فى هذا الفصل على الاتجاهات النشاطية « أو حسب القطاعات » للتوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة ، وكذا على الاتجاهات الجغرافية لهذا التوظيف .

أولا : اتجاهات التوظيف الاستثمارى النشاطية « حسب القطاعات » :

لاشك أن استثمارات البنوك التجارية العامة شملت قطاعات عديدة فى البنيان الاقتصادى القومى ، ولقد تبين أن أكثر القطاعات جذباً لاستثمارات البنوك التجارية العامة هو قطاع « المصارف والمال » يليها قطاع « الأمن الغذائى » وأن أدناها اهتماماً بالنشاط الاستثمارى هو قطاع « الزراعة » .

هذا وقد تبين من الدراسة الميدانية أن القطاعات التى تفضل البنوك التجارية العامة الاستثمار فيها أخذت الترتيب الآتى : الصناعة ، ثم الأمن الغذائى ، ثم الاسكان ، ثم السياحة ، ثم التعدين والبترول ، ثم المصارف والمال ، يليها الزراعة ، ثم الخدمات « كالخدمات الطبية والنقل .. إلخ » ثم الصناعات الصغيرة وأخيراً الصناعات الزراعية .

هذا كما أوضحت الدراسة الميدانية أن ٤٪ فقط يفضلون الاستثمار داخل قطاع واحد وأن ٩٦٪ يفضلون الاستثمار فى مشروعات تابعة لأكثر من قطاع لأسباب عديدة من أهمها رفع معدلات التنمية للقطاعات المختلفة ، وتنويع المخاطر ، والاستفادة بمزايا أكثر من قطاع ، واكتساب الخبرة باقتحام أكثر من مجال ، والنمو المتوازن للقطاعات المختلفة .. إلخ .

وقد حدد البنك المركزى عدداً من الضوابط لأولويات التوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة منها أن تكون المساهمة فى المشروعات المدرجة فى قوائم الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة والتى تعتمد من مجلس الوزراء ، وذلك فى المجالات الواردة فى المادة الثالثة من القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المعدل بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ وفى حالة غياب هذه القوائم ينبغى على البنوك المساهمة فى رءوس أموال المشروعات الداخلة فى إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والموازنة العامة للدولة .

هذا ومن الأهمية بمكان إجراء الحوار بين واضعى السياسات القومية وأهل الكفاءة المصرفية لتحديد أولويات الاستثمار التى تلجها البنوك فى مصر وعلى رأسها البنوك التجارية العامة ، حيث ينبغى القيام بالبحوث والدراسات كأساس لرسم سياسات وبرامج العمل ، والعمل على تحديد الأهداف ووضوحها باعتبار أن ذلك يمثل واحداً من أهم عيوب الإدارة المصرية ،

ثانيا : اتجاهات التوظيف الاستثمارى الجغرافية :

تبين أن أغلب المشروعات التى ساهمت البنوك التجارية العامة فى إقامتها تتركز فى محافظة القاهرة « ٥٢٪ » تليها محافظة الاسماعيلية « ١٣٪ » ثم محافظة الاسكندرية « ١٠٪ » وأن أدناها يقع فى محافظة بنى سويف « ٥,٪ » وأسيوط « ٥,٪ » والمنيا « ٥,٪ » وطنطا « ٥,٪ » وكفر الشيخ « ٥,٪ » كما نجد أن ٨٦٪ من المشروعات الاستثمارية تتركز فى خمس مواقع فقط ، وأن ١٤٪ من المشروعات الاستثمارية تنتشر فى اثنى عشر موقعاً ، مما يعنى تركيز المخاطر الاستثمارية للبنوك التجارية العامة ، حيث ينبغى توزيع المشروعات الاستثمارية على مستوى خريطة مصر تحاشيا للمخاطر التى قد تواجه هذه المشروعات عند تركيزها فى منطقة واحدة أو فى عدة مناطق محددة ، مما يثبت صحة الفرض الثانى :

هذا وينبغى على البنوك التجارية مراعاة ما يلى :

١ ـ اعتبار القاهرة منطقة انكماش استثمارى ، بحيث لا يتم توطين المشروعات الاستثمارية داخل مدينة القاهرة .

٢ ـ إذا كان هناك ضرورة ملحة

◆ المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

لإقامة مشروعات استثمارية داخل القاهرة الكبرى ـ على أن يكون ذلك فى أضيق الحدود ـ فيجب توطينها خارج المساحة الخضراء .

٣ ـ إنشاء المدن الجديدة خارج نطاق الأراضى الزراعية بحيث تطبق مبادىء التخطيط السليم مع الربط بين فرص العمل وتهيئة الإقامة ، والتأكيد على فصلها عن القاهرة . وما يطبق على القاهرة يمكن تطبيقه ـ إلى حد كبير ـ على الاسكندرية .

وينبغى على متخذى القرارات الاستثمارية فى بنوك القطاع العام التجارية أن تأخذ فى حسبانها الاعتبارات الآتية :

١ ـ أن هناك مناطق ذات طرد سكانى شديد ، ومنها محافظات المنوفية ، وبنى سويف ، والمنيا ، وقنا ، وهى فى حاجة ماسة لتوطين مشروعات استثمارية بها ، حيث يقع هذا الأمر ضمن المسئولية الاجتماعية للبنوك التجارية العامة .

٢ ـ أن هناك مناطق ذات مستوى معيشى منخفض ، وينبغى إقامة مشروعات استثمارية فيها لكى تلحق بسائر المحافظات الأخرى ، ومن هذه المناطق محافظات مصر العليا ، يليها محافظات الوجه البحرى .

٣ ـ عدم توطين المشروعات الاستثمارية فى بعض المناطق لأسباب سياسية ، فمثلاً لايجب توطين الصناعات التحويلية ـ خاصة الثقيلة منها ـ فى منطقة شبه جزيرة سيناء ، وذلك لقربها من فلسطين المحتلة ، ولاحتمال تعرضها للدمار عند وقوع أية حرب ، ولكن ليس هناك ما يمنع من توطين الصناعات الاستخراجية بها نظراً لوفرة الخامات والثروات الطبيعية كالبترول والمنجنيز والفوسفات والفحم .

٤ ـ هناك أماكن تتوافر فيها إمكانات معينة منها : توافر كميات كهرباء ضخمة تحتاج إليها مشروعات مثل : اختزال المعادن من أكاسيدها فى الصناعات الكهرومعدنية مثل : صناعة الألومنيوم المعدنى ، وكذا فى الصناعات الكهروكيمائية مثل الحصول على النيتروجين فى صناعة الأسمدة من الهواء فيتم تحليله كهربيا ، وتقوم هذه الصناعات فى المواقع ذات محطات محولات الكهرباء الرئيسية كما فى أسوان ، ونجع حمادى ، وسمالوط ، أما فى الصناعات المعدنية والكيمائية والتى تحتاج إلى طاقة كهربائية أقل من الكهرومعدنية والكهروكيمائية ، وذلك يحتاج إلى توطين هذه الصناعات فى : وادى حوف بحلوان ، والسويس ، والاسماعيلية ، والزقازيق ، ومديرية التحرير ، وطلخا ، وطنطا وذلك فى الوجه البحرى ، وبنى سويف ، ومغاغة ، وسمالوط ، والمنيا ، وملوى ، وأسيوط ، وسوهاج ، ونجع حمادى ، وقنا ، وقوص ، واسنا ، وادفو ، وكوم أمبو ، فى الوجه القبلى .

القسم الثانى

تنظيم التوظيف الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة

سنتعرض فى هذا القسم إلى العوامل المؤثرة على زيادة النشاط الاستثمارى ، سواء كانت هذه العوامل الخارجية « خارج سيطرة البنوك » أو عوامل داخلية « تحت سيطرة البنك » وسينقسم هذا القسم إلى فصلين ، يتعرض الأول للعوامل الخارجية المؤثرة على النشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية ، ويستعرض الثانى العوامل الداخلية المؤثرة على النشاط الاستثمارى .

الفصل الثالث

العوامل الخارجية المؤثرة على النشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة

من أهم العوامل والمؤثرات البيئية الخارجية ما يلى :

أولا : سوق الأوراق المالية .

ثانيا : التشريعات والقوانين التى تحكم النشاط الاستثمارى المصرفى .

أولا : سوق الأوراق المالية :

خلال الخمسينيات من هذا القرن نشط التعامل فى سوق الأوراق المالية ، وبعد اتخاذ قرارات التأميم فى

الستينيات تغير موقف سوق الأوراق المالية نحو الأسوأ حيث هبط التعامل وتدهور أسعار تلك الأوراق ، وفى السبعينيات ـ بعد الأخذ بالانفتاح الاقتصادى ـ تحسن موقف سوق الأوراق المالية نسبياً .

وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن ٩٦٪ من المستجوبين يرون أن تنشيط سوق الأوراق المالية تعتبر نقطة البداية لتعظيم التوظيف الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية ، وفيما يلى بعض المقترحات لتعظيم حجم التعامل فى سوق الأوراق المالية .

١ ـ ضرورة تقارب العائد الذى يحصل عليه المستثمر فى الأوراق المالية مع العائد الذى يحصل عليه المدخر فى الأوعية الإدخارية الأخرى المنافسة « كأصحاب الودائع غير الجارية وحاملى شهادات الإيداع » .

٢ ـ تغيير النظرة إلى المساهمين الذين لازالوا يحتفظون بأوراق مالية لشركات القطاع العام المشتركة ، بتهيئة المناخ العام الذى يعيد بناء الثقة فى نفوس المساهمين وإشاعة روح التفاؤل بينهم كمستثمرين .

٣ ـ منح الأفراد المستثمرين فى الأوراق المالية ـ الذين يحتفظون بها لفترة معينة ـ مزايا ضريبية تأخذ صورة أو أكثر من الصور الآتية :

- منح العاملين فى المشروعات الاستثمارية والذين يقتنون أسهمها تخفيضات ضريبية .
- خصم مبلغ معين من ضريبة الايراد العام لمن يوجهون مدخراتهم لاقتناء أسهم شركات مساهمة .
- تجنيب مبلغ معين من الوعاء الضريبى لضريبة الايراد العام عند شراء الفرد لسندات .
- يشترط لمن يتمتع بالإعفاء أن تظل استثماراته مقيدة فى أوراق مالية لفترة أربع سنوات .

٤ ـ إصدار سندات جديدة بسعر فائدة مجز لتشجيع الأفراد على الاكتتاب فيها .

٥ ـ أخذ رأى لجنة بورصات الأوراق المالية قبل رفع سعر فائدة أى وعاء ادخارى آخر .

٦ ـ تشجيع إنشاء نواد للاستثمار لتحفيز صغار المدخرين الذين تجمع بينهم وحدة العمل ، أو ظروف الإقامة ، وذلك للاستثمار فى الأوراق المالية .

٧ ـ تخفيض القيمة الاسمية لأسهم الشركات الجديدة المطروحة للاكتتاب العام لجذب صغار المدخرين ، وتنمية الوعى الاستثمارى ، وتوسيع قاعدة المستثمرين ، وتحاشي إقامة الشركات المغلقة . الخ

٨ ـ تيسير وتوسيع الاقتراض بضمان الأوراق المالية بشتى السبل .

٩ ـ تحرير بورصات الأوراق المالية من اللوائح التى تقيد أنشطتها ، وتطويرها بما يتلاءم مع تكنولوجيا العصر .

١٠ ـ ضرورة التنسيق بين الأجهزة المرتبطة بسوق الأوراق المالية سواء كانت أجهزة حكومية أو أجهزة غير حكومية .

١١ ـ إنشاء شركات متخصصة فى ترويج وتسويق الاكتتابات الجديدة فى الأوراق المالية .

ثانيا : التشريعات والقوانين التى تحكم النشاط المصرفى الاستثمارى :

- تعمل البنوك التجارية فى ظل عدد من التشريعات التى تحكم التوظيف الاستثمارى وتتمثل هذه التشريعات فيما يلى :

أ ـ قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ بإصدار قانون البنوك والائتمان .

ب ـ قانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بشأن البنك المركزى المصرى والجهاز المصرفى .

جـ ـ قانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان وقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى .

أ : القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ :

تضمن هذا القانون فى المادة ٣٩ « د » منه الحظر على البنك التجاري امتلاكه لأسهم الشركات المساهمة بما تزيد قيمته على ٢٥٪ من رأس المال المدفوع للشركة ، وبشرط الا تجاوز القيمة الاسمية للأسهم التى يمتلكها البنك التجارى فى تلك الشركات مقدار رأسماله المدفوع واحتياطياته ، كما أضافت هذه المادة « ويجوز لوزير المالية والاقتصاد زيادة الحدين المذكورين عند الاقتضاء » .

ويعنى ذلك ضرورة الا تتجاوز مساهمات واستثمارات البنوك التجارية العامة فى رءوس أموال الشركات مجموع صافى حقوق الملكية لها ، والتى وصلت إلى ٢٨٩,١ مليون جنيه فى ١٩٨٢/٦/٣٠ ولا يخفى ما يشكله

المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

صافى حقوق الملكية من نسبة هزيلة – حوالى ٢,٣٪ – من إجمالى الموارد فى الميزانية المجمعة للبنوك التجارية العامة ، كما أظهرت الدراسة الميدانية أن المدخل المناسب للقيام بالمشروعات الاستثمارية الكبيرة فى البنوك التجارية العامة ، والذى احتل الترتيب الأول هو « إلغاء شرط عدم المساهمة فى رأس مال المشروع بأكثر من ٢٥٪ إلا بموافقة وزير الاقتصاد ، ولذا فتعديل هذه الفقرة من ضرورات تعظيم استثمارات البنوك التجارية العامة .

ب – القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ :

نجد أن مواد هذا القانون لم تأت بجديد بشأن التوظيف الاستثمارى للبنوك التجارية العامة ، بل أكدت على القيود الواردة فى القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ولم يتح لها ما كان مأمولاً من مرونة وحرية حركة النشاط الاستثمارى بما يتفق مع الانفتاح الاقتصادى والمصرفى ، ولذلك فرغم التحول الأساسى فى المناخ الاقتصادى العام إلا أن التشريعات المصرفية التى تحكم الاستخدامات داخل البنوك التجارية العامة ظلت جامدة ولم تواكب التغيير الجذرى فى البيئة المصرية ، مما يثبت صحة الفرض الرابع .

جـ – القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ :

صدر القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ، وقانون البنك المركزى المصرى والجهاز المصرفى رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ ، وللأسف لم يتضمن القانون الجديد أية تعديلات أو إضافات تتعلق من قريب أو بعيد بالتوظيف الاستثمارى فى بنوك القطاع العام التجارية ، وذلك رغم مرور عشر سنوات على الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى ، ولكن ظلت البنوك تعمل فى المجال الاستثمارى على أساس من أحكام قانون البنوك والائتمان الصادر عام ١٩٥٧ ، أى تعمل فى ظل قيود تشريعية صدرت منذ ٢٧ عاماً لم تعد تتلاءم مع التغييرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية ، مما يثبت صحة الفرض الرابع .

الفصل الرابع

العوامل الداخلية المؤثرة على تعظيم النشاط الاستثمارى

يتأثر تعظيم النشاط الاستثمارى للمصرف التجارى العام بالعوامل الداخلية السائدة فيه والتى تتمثل فيما يلى :

أولا : العوامل المالية :

لاشك أن المدير – أى مدير – ليس له وظيفة واحدة ، ولكن له ثلاث وظائف : **الأولى** : أن يجعل الموارد الاقتصادية شيئا منتجاً وبطريقة اقتصادية .

والثانية : أن يعمل على ترحيل الموارد من الأمس للغد .

والأخيرة : هى تعظيم الفرصة وليس الوصول بالمخاطرة إلى الحد الأدنى .

والمقصود بالموارد المالية فى هذا المقام إجمالى الموارد الطويلة الأجل « الدائنة » والتى تتمثل فى الودائع غير الجارية مضافاً إليها رأس المال المدفوع ، والاحتياطيات ، والأرباح غير الموزعة ، والجزء الثابت من الودائع الجارية :

أ – الودائع غير الجارية ورأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة :

تنص القوانين المنظمة للائتمان ، وقرارات مجلس إدارة البنك المركزى على ضرورة أن يحتفظ كل بنك تجارى بنسبة سيولة قانونية تصل إلى ٣٠٪ من مجموع ودائعه ، وبالنسبة للودائع لأجل ، والودائع الإدخارية ، وودائع التوفير نجد أن البنك التجارى يستقطع نسبة ٣٠٪ كسيولة قانونية ، ثم يوظف النسبة الباقية توظيف طويل الأجل وفقا لآجال هذه الودائع ، ويضاف لهذا القدر كل من رأس المال المدفوع ، والاحتياطيات ، والأرباح غير الموزعة لنصل إلى القدر الذى ينبغى توظيفه توظيفا استثماريا .

هذا وقد تبين أن نسبة غير المستخدم فى التوظيف الاستثمارى إلى إجمالى الموارد الطويلة الأجل يصل إلى ٨٨٪ فى بعض السنوات ، مما يعنى أنّ قدراً كبيرا من الموارد الطويلة الأجل لا توظف توظيف طويل الأجل ، وذلك لايتفق مع أصول الإدارة المالية السليمة حيث ينبغى أن تتفق آجال التوظيف مع آجال الموارد ، وذلك يثبت صحة الفرض الأول .

ب – الجزء الثابت من الودائع الجارية :

هناك مفهوم خاطىء يتعلق بالودائع الجارية ، حيث رغم أنها تقع تحت

مسمى ودائع جارية أو تحت الطلب ، إلا أن حركة السحب والايداع الدائمة يجعل هناك قدرا ثابتا من الودائع الجارية يمكن استخدامه فى التوظيف الاستثمارى الطويل الأجل .

وقد تبين من دراسة موقف الودائع الجارية فى بنوك القطاع العام أن نسبة القدر الثابت منها قد يصل - فى بعض السنوات - إلى ٩٩٪ من مجموع تلك الودائع والذى ينبغى توظيفه توظيفاً طويل الأجل ، حيث لا يتحمل البنك التجارى العام أية فائدة بالنسبة لهذا النوع من الودائع ، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء التعديلات فى القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ لتلافى معوقات تعظيم التوظيف الاستثمارى لهذه البنوك .

ثانيا : العوامل التنظيمية :

تبين من الدراسة الميدانية للبحث أن العوامل التنظيمة تمثل أهمية متقدمة كإحدى مستلزمات النشاط الاستثمارى الناجح .

هذا ومن أهم مثالب الخرائط التنظيمية القائمة لوحدات الاستثمار فى بنوك القطاع العام ما يلى :

١ - اعتبار الائتمان المصرفى ضمن نشاط إدارة الاستثمار ، وهذا خطأ لأنهما نشاطين مختلفين .

١ - عدم تبعية إدارة المعلومات - أو أية إدارة أخرى تتعامل مع البيانات - لجهاز الاستثمار .

٣ - ضم بعض الإدارات مثل : الإدارة العامة للتسويق المصرفى وإدارة التعاون المصرفى إلى جهاز الاستثمار رغم ضرورة استقلاليته وتباين نشاطاتها وأهدافها ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

وفيما يلى بعض المقترحات لتعزيز الموقف التنظيمى للنشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة :

١ - ضرورة ضم إدارة الاستثمار مع إدارة النقدية فى إدارة واحدة باسم « قطاع الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » .

٢ - ضرورة تبعية إدارة المعلومات « التى تضم : وحدة الحاسب الآلى ، والمكتبة ، والبحوث الاقتصادية .. الخ » إلى جهاز الاستثمار بالبنك التجارى العام .

٣ - استخدام الأساس المختلط فى إعداد الخريطة التنظيمية للاستفادة بمزايا أسس التجميع المتعددة ، ومن هذه الأسس : أساس الوظيفة ، وأساس الخدمة ، بالإضافة إلى أساس الموقع الجغرافى ، وحيث تستهدف البنوك التجارية العامة إحداث تنمية متوازنة فى جميع المحافظات ينبغى إضافة ثلاث وحدات تنظيمية جديدة الأولى باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثماري بالقاهرة » والثانية باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثمارى فى الاسكندرية والوجه البحرى » والأخيرة باسم « الادارة العامة للنشاط الاستثمارى فى الوجه القبلى وسيناء » وتختص الأولى بمجرد متابعة المشروعات الاستثمارية التى يساهم بها البنك فى حدود محافظة القاهرة ، وتختص الثانية بالبحث عن - وتنمية - الفرص الاستثمارية فى الوجه البحرى ومتابعة المشروعات الاستثمارية المقامة فى محافظة الاسكندرية ، وتختص الثالثة بايجاد وتنمية الفرص الاستثمارية فى محافظات الوجه القبلى وسيناء ، على أن يتبع كل إدارة عامة عدة إدارات فرعية ، وأن تتبع الإدارات الأخيرة مراقبات ، ثم أقسام فى أدنى الهيكل التنظيمى ، وينبغى أن يكون على قمة جهاز الاستثمار مدير عام يتبع رئيس مجلس إدارة البنك ، ويكون حاصلاً على مؤهلات مناسبة وخبرات واسعة لتحقيق الأهداف غير التقليدية لهذا الجهاز .

هذا وقد أوضحت الدراسة الميدانية ، أنه من المداخل المناسبة للقيام بالمشروعة الاستثمارية الكبيرة من جانب البنك التجارى العام إنشاء صندوق مستقل للإدخار الاستثمارى ، ومن أهداف هذا الصندق :

١ - توجيه مدخرات صغار المدخرين للاستثمار فى الأوراق المالية « أسهم أو سندات » .

٢ - تمويل عمليات الاحلال والتجديد والتوسعات للمنظمات الربحية

٣ - زيادة الوعى الاستثمارى لدى صغار المدخرين .

أما مزاياه ، فتتمثل فيما يلى :

١ - إعطاء مزايا ضريبية للمدخرين الذين يحتفظون بمداخراتهم بهذا الوعاء لمدة خمس سنوات .

٢ - توزيع المخاطر باقتناء محفظة متنوعة للأوراق المالية .

٣ - تنشيط حركة التعامل فى سوق الأوراق المالية

٤ - مرونة الجهاز المصرفى فى تعظيم النشاط الاستثمارى بعيداً عن قيود ومحددات القوانين التى تعمل فى إطارها البنوك التجارية القائمة .

ثالثا : العوامل الاستراتيجية والسياسية :

أثبتت الدراسة الميدانية أن العوامل الاستراتيجية فى مجال الاستثمار داخل البنوك التجارية العامة تحتل الأهمية الأولى حيث أعطت مجموعة المستجوبين الأهمية رقم « ١ » لعامل وجود استراتيجية للاستثمار موضوعة بمعرفة الإدارة العليا للبنك ، كما أعطى المستجوبون الأهمية الثانية لعنصر « وجود سياسات استثمارية جيدة ، مما يعنى تكاملاً بين الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بالأداء الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة .

هذا ويرى المستجوبون ضرورة تطور السياسات الاستثمارية فى البنك، بما يتمشى مع احتياجات الدولة على المستوى القومى ، وكذا مع السياسات الوظيفية الأخرى للبنك كسياسة الاقراض والائتمان مثلاً ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

رابعا : العوامل البشرية :

من الأهمية بمكان لمديرى البنوك ، والإدارة العليا فيها أن يكونوا على دراية بإدارة العنصر الإنسانى ، حيث أن المفهوم الحديث للإدارة أنها إدارة أفراد بالدرجة الأولى ، كما أن العنصر البشرى يمثل أهم عناصر الانتاج فى تلك المنظمات .

هذا وينبغى على بنوك القطاع العام العمل على تفادى القيود والعوامل المناهضة التى تؤثر على نوعية وكفاءة العمالة المصرفية لديها ، وذلك لانطلاقها نحو تحقيق أهدافها بصفة عامة ، وأهدافها الاستثمارية بصفة خاصة ، ومن أهم هذه العوامل : العوامل الاجتماعية ، والعوامل المتعلقة بنظم وأساليب العمل ، والعوامل المادية .. الخ .

خامسا : العوامل الخاصة بالقرارات المتخذة :

لاشك أن اتخاذ القرارات فى الوقت الحاضر أصبح من الصعوبة بمكان ، وذلك نتيجة الزيادة الكبيرة فى عدد العوامل المؤثرة التى ينبغى وزنها بدقة قبل اتخاذ القرار ، وهذا اعتبار جديد لم يكن موجوداً منذ جيل مضى .

وقد أظهرت الدراسة الميدانية بخصوص الاستعانة بأساليب كمية عند اتخاذ القرار الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة أن ٩٠٪ أجابو بالايجاب ، وأن ٤٪ كانت إجاباتهم بالنفى .

هذا وفى سؤال عن الأسلوب الكمى المستخدم عند اتخاذ القرارات الاستثمارية ، تبين عدم وضوح الرؤية أمام متخذ القرار الاستثمارى عند اختيار الأسلوب الكمى الملائم ، بالإضافة إلى الخلط الشديد بين هذه الأساليب وبعضها البعض ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

وينبغى التأكيد على أن كل أسلوب يتلاءم مع حجم معين للنشاط ، حيث قد نجد أن متخذ القرار فى ظل ظروف صعبة ومعقدة قد يحتاج إلى استخدام بعض النماذج الرياضية الملائمة لاتخاذ القرار فى مثل تلك الظروف ، وخاصة أن الاساليب الرياضية المستخدمة فى بحوث العمليات تمثل الطريقة العلمية لتحليل المشكلات الادارية ، وبذلك فهى اداة هامة تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، بحيث تمكن الأخيرة من اتخاذ القرارات التصحيحية .

هذا وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن العوامل التى يأخذها متخذ القرار فى اعتباره تبدأ « بمدى كفاية دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية » ثم « بمعدل العائد على الاستثمار » حيث يستهدف متخذ القرار تعظيم العائد على المشروعات الاستثمارية المختارة ، وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن الحد الأدنى للعائد الصافى - بعد الضرائب - المستهدف تحقيقه للاستثمارات تتراوح ما بين ١٨٪ و ٢٠٪ .

هذا وقد أضافت بعض مفردات البحث مجموعة الآراء الآتية :

١ - أنه من الممكن النزول عن المعدل الذى يقع ما بين ١٥٪ و ١٨٪ إذا كان العائد الاجتماعى مرتفعا .

٢ - عدم النزول عن الحد الأدنى لفائدة الاقراض السائدة حالياً .

٣ - الا يقل معدل العائد الصافى عن معدل تكلفة الأموال فى البنك خلال فترة اتخاذ القرار الاستثمارى .

٤ ـ الا يقل معدل العائد عن سعر الفائدة على الودائع .

هذا كما وضح المستجوبون عوامل أخرى منها : التنوع فى الأنشطة الاستثمارية بالبنك ، ومستوى النشاط الاقتصادى فى البيئة المصرية ، ودرجة التضخم ، ومدى الاستقرار فى القرارات والإجراءات والتشريعات الاقتصادية ، والنشاط الاستثمارى فى البنوك المنافسة ، وأرقام الودائع غير الجارية والجارية ، والعائد الاجتماعى للمشروع الاستثمارى ، وموقف السيولة المالية المتوقع للمشروع ، ومعدل العائد الداخلى على الاستثمار ، وحالة المؤسسين للمشروع الاستثمارى ، ومدى إمكانية المشروع إدخال تكنولوجيا جديدة إلى البلاد تتلاءم وظروف البيئة المصرية .

النتائج والتوصيات

أولا : النتــائج :

١ ـ تمثلت مؤشرات تقييم التوظيف الاستثمارى خلال الفترة من ١٩٧٤ حتى ١٩٨٢ فيما يلى :

إن نسب التوظيف الاستثمارى إلى مجموع التوظيف الاستثمارى والائتمانى كانت متواضعة على مدى سنوات الدراسة ، حيث بدأت بنسبة ٥٪ ثم وصلت بعد ثمان سنوات إلى ٨٪ .

إن نسبة ذلك التوظيف إلى إجمالى الاستخدامات كانت أكثر ضعفا من سابقتها ، حيث بدأت بنسبة ٣٪ ، ثم وصلت فى نهاية السلسلة الزمنية إلى ٤٪ ، ويدلل ذلك على ضعف التوظيف الاستثمارى كوجه من أوجه الاستخدامات فى البنك التجارى .

إن المتوسط السنوى لنسبة التوظيف الاستثمارى إلى الودائع غير الجارية كانت خلال سنوات البحث ١٦٪ ، مما يعنى ترك ٨٤٪ فى المتوسط سنويا دون توظيف استثمارى رغم أنه مصدر طويل الأجل .

إن متوسط نسبة هذا التوظيف إلى هيكل رأس المال وصلت إلى مايعادل ١٢,٧٪ فحسب ، وبذلك فإن متوسط النسبة غير الموظفة فى التوظيف الاستثمارى تصل إلى ٨٨,٣٪ ، مما يعنى إهدار الموارد وطاقات تمويلية كبيرة .

إن المتوسط السنوى لنسبة التوظيف الاستثمارى لإجمالى الهيكل المالى وصل إلى ٤,٦٪ فقط ، مما لا يشبع الحاجات الاستثمارية للبيئة المصرية .

٢ ـ إن أكثر القطاعات جذبا لاستثمارات البنوك التجارية العامة هو قطاع « المصارف والمال » ثم قطاع « الأمن الغذائى » ، وأدناها جذبا لاستثماراتها هو قطاع « الزراعة » .

٣ ـ إن قطاع الزراعة لايحظى بالاهتمام على المستوى القومى ، والأدلة على ذلك :

- لم تستحوذ الزراعة إلا على نسبة ٦٪ من جملة الزيادة فى الاستثمارات الاجمالية .
- إن الانتاجية الزراعية لكثير من المحاصيل : كالقصب ، والذرة ، والبقول ، والخضروات والفواكه ، والمنتجات الحيوانية تخلفت كثيراً بسبب المستوى التكنولوجى المستخدم
- هبوط استخدام الأسمدة الزراعية .
- الندرة الملحوظة فى الأرض المنزرعة ، دليل ذلك انخفاض الكثافة الزراعية فى مصر بالنسبة لعدد السكان ، وبالمقارنة بدول العالم .
- الزيادة السكانية لا يقابلها زيادة متوازية فى المساحة المنزرعة .
- إن الزراعة المصرية مازالت زراعة بدائية .
- إن حيازات الأراضى الزراعية فى مصر صغيرة ومفتتة .
- اتجاهات بيع الأراضى لاستخدامها فى أغراض البناء وإقامة المشروعات .
- الفاقد الكبير في استخدام مياه الري .

٤ ـ التنوع المتوازن فى الاستثمارات المختلفة يؤدى لنتيجة مأمونة بالنسبة للمخاطر التى تواجه البنوك التجارية العامة .

٥ ـ المخاطر التى يمكن للبنوك التجارية العامة تحاشيها هى « المخاطر الفريدة » وهى التى تحيق بالاستثمار فى منظمة واحدة فقط ، أما المخاطر التى لايمكن تحاشيها فهى « مخاطر السوق » وهى التى تواجهها البنوك نتيجة « غموض السوق » ، وبالتالى تتعرض لها جميع منظمات الأعمال .

٦ ـ ● إن مصادر « المخاطر الفريدة » و « مخاطر السوق »

المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

تتمثل فى :

- السوق .
- نشاط الأعمال .
- القوة الشرائية .
- مصادر أخرى .

٧ ـ إن ترتيب القطاعات التى يفضل مجتمع البحث الاستثمار فيها كانت كما يلى : الصناعة والأمن الغذائى ، والاسكان ، والسياحة ، والتعدين والبترول ، والمصارف ، والمال ، والزراعة ، والخدمات ، والصناعات الصغيرة ، والصناعات الزراعية .

٨ ـ إن ٩٦٪ من مجتمع البحث يفضلون الاستثمار فى أكثر من قطاع ، ويعللون ذلك بسبب رفع معدلات التنمية للقطاعات المختلفة ، وتنويع المخاطر ، والاستفادة بمزايا أكثر من قطاع ، والاعتمادية القائمة بين قطاع وآخر ، والخبرات المكتسبة من اقتحام الاستثمار فى ميادين مختلفة ، وتنويع عوائد البنك على آجال مختلفة ، واتساع مشاركة البنك ، وحل المشاكل المختلفة للمجتمع ، والقدرة المحدودة لقطاع واحد لاستيعاب الاستثمارات المختلفة ، وإعطاء الفرد الثقة فى الدخول فى مشروعات استثمارية مختلفة .

٩ ـ إن البنوك التجارية العامة تلتزم بأولويات الاستثمار التى تضعها المستويات القومية والمصرفية العامة .

١٠ ـ إن ٨٦٪ من المشروعات الاستثمارية للبنوك التجارية العامة تتركز فى ٥ مواقع فقط ، وأن ١٤٪ منها تنتشر فى ١٢ موقعا ، مما يعنى تركيز للمخاطر الاستثمارية .

١١ ـ تستأثر القاهرة بأكثر من نصف المشروعات الاستثمارية التى تقيمها البنوك التجارية العامة « ٥٢٪ » .

١٢ ـ إن ٩٦٪ من المستجوبين يرون أهمية كبيرة لتنشيط سوق الأوراق المالية فى التأثير بالايجاب على النشاط الاستثمارى فى البنوك التجارية العامة .

١٣ ـ أن القدر غير المستخدم فى التوظيف الاستثمارى من الموارد الطويلة الأجل وصل فى بعض السنوات إلى ٨٨٪ ، مما يعنى عدم توظيف هذه النسبة العالية توظيفا استثماريا .

١٤ ـ يصل متوسط نسبة الجزء الثابت من الودائع الجارية على مدى سنى البحث إلى أكثر من ٧٧٪ من حجم هذه الودائع .

١٥ ـ حازت فكرة انشاء صندوق مستقل للادخار الاستثمارى موافقة المستجوبين باعتباره المدخل المناسب للقيام بالمشروعات الاستثمارية الكبيرة .

١٦ ـ أعطى المستجوبون الأهمية رقم « ١ » لعامل « وجود استراتيجية للاستثمار موضوعة بمعرفة الإدارة العليا للبنك » باعتباره من أهم مستلزمات النشاط الاستثمارى الناجح بالبنك .

١٧ ـ احتل عنصر « وجود سياسات استثمارية جيدة » الأهمية الثانية كواحد من مستلزمات النشاط الاستثمارى الناجح فى البنك .

١٨ ـ الأساليب الكمية التى يمكن استخدامها فى مجالات النشاط الاستثمارى هى : البرمجة الخطية وغير الخطية والديناميكية ، والمحاكاه ، والتنبؤ .

١٩ ـ العوامل التى يأخذها متخذ القرار الاستثمارى فى اعتباره كانت على النحو الآتى :

- دراسات الجدوى
- معدل العائد على الاستثمار .
- التنوع فى الأنشطة الاستثمارية للبنك .
- مستوى النشاط الاقتصادى فى البيئة المصرية .
- درجة التضخم .
- مدى الاستقرار فى القرارات والإجراءات التشريعية .

٢٠ ـ إن الحد الأدنى لمعدل العائد الصافى المطلوب تحقيقه والذى حاز أعلى نسبة من آراء المستجوبين ، كان يقع ما بين ١٨٪ إلى ٢٠٪ .

٢١ ـ اضاف المستجوبون عوامل أخرى يجب أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستثمارى وهى :

- العائد الاجتماعى للمشروع الاستثمارى .

● موقف السيولة المالية للمشروع .

● حالة مؤسسى المشروع ومدى ملاءمتهم وكفاءتهم ، وسمعتهم فى السوق .

● مدى امكانية المشروع فى إدخال تكنولوجيا جديدة للبلاد تتلاءم وظروف البيئة المصرية .

ثانيا التوصيات :

١ - ينبغى على البنوك التجارية العامة باعتبارها رائدة التوظيف المصرف الاستثمارى توفير الاستثمارات اللازمة لتحقيق كل من التوسع الأفقى والرأسى فى الزراعة .

٢ - تشجيع التوسع فى استصلاح الأراضى ، وتنمية المجتمعات الجديدة ، ومنع تدهور خصوبة الأراضى .

٣ - تشجيع تغيير التركيب المحصولى لزيادة الصادرات السلعية وتوفير الحاصلات الزراعية .

٤ - ضرورة إجراء الحوار والنقاش بين راسمى السياسات الاستثمارية القومية وأهل الكفاءة المصرفية ، لتحديد أولويات المشروعات الاستثمارية التى تقوم بها البنوك التجارية العامة .

٥ - القيام بالبحوث والدراسات العلمية باعتبارها أساس رسم سياسات وبرامج العمل داخل البنوك التجارية العامة .

٦ - العمل على تحديد ووضع الأهداف القومية بشكل واضح لامكانية الاعتماد عليها فى تحديد الأهداف الاستثمارية للبنوك التجارية العامة .

٧ - ينبغى توزيع المشروعات الاستثمارية على مستوى خريطة مصر ، تحاشيا للمخاطر التى قد تواجه هذه المشروعات ، عند تركيزها فى منطقة - أو مناطق - محدودة .

٨ - ينبغى مراعاة الأخذ بمدخل النظم عند إعداد دراسات الجدوى ، بمعنى عدم الاقتصار فحسب على الجوانب المالية ، وإنما يجب الاهتمام بالجوانب الأخرى الفنية ، والتسويقية ، والإدارية ، ودراسات الموقع ، وظروف وإمكانات البيئة المصرية ، وذلك قبل اتخاذ القرار الاستثمارى .

٩ - ضرورة وجود استراتيجية قومية للتنمية تحدد الأهداف والأولويات تحديداً واضحا ، لأن غياب هذه الاستراتيجية القومية يجعل جهود التنمية تتجه اتجاهات متناقضة ، ومن أهم صوره : التناقض بين الاعتبارات الاقتصادية والإدارية السليمة عند اختيار المشروعات من جانب والاعتبارات السياسية من جانب آخر .

١٠ - اعتبار القاهرة منطقة انكماش استثمارى . إلا فى حالة الضرورة القصوى فيكون انشاء المشروعات خارج المنطقة الخضراء .

١١ - انشاء مدن جديدة ، ذات مجتمعات متكاملة ، ومنفصلة عن القاهرة ، ولها صفة الاستقلال الذاتى ، بحيث تصبح بؤر تنمية جديدة .

١٢ - إن ما يسرى على القاهرة يسرى - إلى حد كبير - على الاسكندرية .

١٣ - توطين المشروعات الاستثمارية لبنوك القطاع العام التجارية فى المناطق ذات الطرد السكانى الشديد . باعتباره ضمن المسئولية الاجتماعية لهذه البنوك .

١٤ - إقامة المشروعات الاستثمارية لهذه البنوك فى المناطق ذات المستوى المعيشى المنخفض .

١٥ - عدم توطين المشروعات الاستثمارية عامة - ومشروعات الصناعات الثقيلة خاصة - فى المناطق ذات المخاطر السياسية والعسكرية ، تحسبا لاحتمالات وقوع أية حروب .

١٦ - دراسة خريطة امكانات مصر مثل : امكانات الكهرباء الضخمة التى تدخل فى مشروعات اختزال المعادن من أكاسيدها فى الصناعات الكهرومعدنية ، والصناعات الكهروكيميائية ، أو فى الصناعات التى تحتاج لكهرباء أقل مثل الصناعات المعدنية والكيميائية .

١٧ - ضرورة تقارب العائد الذى يحصل عليه المستثمر فى الأوراق المالية ، مع العائد الذى يحصل عليه المدخر فى الأوعية الإدخارية الأخرى المنافسة ، والمدخل لذلك يتمثل فى معدل العائد ، أو فى الاعفاء الضريبى .

١٨ - تغيير نظرة إدارة شركات القطاع العام المشتركة إلى المساهمين

◆ المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

الذين لازالوا يحتفظون بالأوراق المالية الخاصة بتلك الشركات ، خاصة بعد صدور التشريعات والقوانين التى تعزز نظرة التفاؤل والروح الجديدة .

١٩ ـ منح صغار المستثمرين الذين يقتنون أوراق مالية مزايا ضريبية منها :

● منح تخفيضات ضريبية للعاملين فى المشروعات الاستثمارية الذين يحتفظون بأسهمها لأجل طويل .

● تجنيب ٣٠٠٠ جنيه من الوعاء الضريبى لضريبة الايراد العام عند شراء سندات ويشترط للتمتع بهذه المزايا أن تظل الأوراق المالية يحتفظ بها لمدة ٤ سنوات متصلة .

٢٠ ـ إصدار سندات جديدة بسعر فائدة مجز ، لتشجيع الأفراد على الاكتتاب فيها .

٢١ ـ أخذ رأى لجنة بورصات الأوراق المالية قبل رفع أسعار فائدة أية وعاء إدخارى منافس .

٢٢ ـ تشجيع إنشاء نواد للاستثمار لتحفيز صغار المدخرين الذين تجمع بينهم وحدة العمل ، أو ظروف الإقامة ، بما يتيح لهم فرصة تملك أوراق قد لايمكن تملكها على انفراد مرة واحدة .

٢٣ ـ تخفيض القيمة الاسمية لأسهم الشركات الجديدة المطروحة للاكتتاب العام ، لتوسيع قاعدة المستثمرين المساهمين ، وجذب صغار المدخرين ، وتنمية الوعى الاستثمارى .

٢٤ ـ تحاشى إقامة الشركات المغلقة ، وطرح جزء من محفظة أوراق البنوك التجارية العامة فى السوق ، لتشجيع المستثمرين على تكوين محفظة أوراق مالية لشركات ناجحة .

٢٥ ـ تقديم المزيد من التيسيرات للاقتراض من البنوك بضمان الأوراق المالية .

٢٦ ـ تحرير بورصات الأوراق المالية من اللوائح المقيدة لأنشطتها ، والعمل على تطويرها ، وقيد تداول أسهم وسندات بعض الدول العربية والأجنبية .

٢٧ ـ التنسيق بين الأجهزة المرتبطة بسوق الأوراق المالية سواء كانت أجهزة حكومية أو أجهزة غير حكومة ..

٢٨ ـ العمل على انشاء شركات، متخصصة فى ترويج وتسويق الاكتتابات الجديدة .

٢٩ ـ ينبغى فى ظل الضغوط التضخمية المتزايدة دخول بنوك القطاع العام فى مشروعات مشتركة ، مع تعزيز النشاط الاستثمارى فيها ، والعمل على رفع كفاءة ذلك النشاط .

٣٠ ـ ضرورة العمل على تعديل المادة ٣٩ « د » من القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ، باعتبارها مدخلا مناسبا لإنشاء المشروعات الاستثمارية الكبيرة بواسطة البنوك التجارية العامة .

٣١ ـ ضرورة الربط بين الاستثمار والنقدية فى إدارة عامة واحدة . تلافيا للفاقد فى النقدية المتاحة للبنك على أن تسمى « قطاع الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » .

٣٢ ـ تبعية إدارة المعلومات لقطاع الاستثمار ، للمعاونة فى اتخاذ القرارات الاستثمارية .

٣٣ ـ استخدام الأساس المختلط فى اعداد الخريطة التنظيمية للاستفادة بمزايا أسس التجميع المتعددة .

٣٤ ـ إنشاء ثلاث إدارات عامة ـ بالإضافة إلى إدارة المعلومات ـ وتبعيتها لقطاع « الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » الأولى باسم الإدارة العامة للنشاط الاستثمارى فى القاهرة ، والثانية تحت مسمى ، الإدارة العامة للنشاط الاستثمارى فى الاسكندرية والوجه البحرى ، والثالثة باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثمارى فى الوجه القبلى وسيناء » .

٣٥ ـ أن يرأس قطاع الاستثمار مدير عام يتبع رئيس مجلس إدارة البنك مباشرة ، وأن يكون مدير هذا القطاع مؤهلا تأهيلا مناسبا ، وذو خبرة واسعة .

٣٦ ـ أن يستهدف صندوق الإدخار الاستثمارى المقترح تحقيق مايلى :

● توجيه مدخرات صغار المدخرين للاستثمار فى الأوراق المالية الجيدة .

● تمويل عمليات الإحلال والتجديد والتوسع للمنظمات الربحية .

● زيادة الوعى الاستثمارى لدى صغار المدخرين .

٣٧ - إن إطار العمل للصندوق المقترح يتمثل فيما يلى : تلقى مدخرات الأفراد بغرض استثمارها بعيداً عن القيود المختلفة .

● اعداد دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة المزمع الاستثمار فيها .

● توزيع الأرباح على المدخرين بنسبة مدخرات كل منهم ، ووقت تلك المدخرات .

● توزيع الأرباح الاستثمارية الناجمة عن بيع الأوراق المالية التى ارتفعت أسعارها .

٣٨ - يمكن إنشاء وحدة تنظيمية للصندوق يرأسه مدير عام يتمتع بحرية ومرونة لا تتوافر لأى قطاع آخر فى البنك التجارى العام ، على أن يتبع الوحدة الرئيسية ثلاث إدارات عامة ، الأولى : للخزينة ، والثانية للاستثمارات الجديدة ، والثالثة للأوراق المالية .

٣٩ - ضرورة تطوير السياسات الاستثمارية فى البنك بما يتمشى مع احتياجات الدولة على المستوى القومى ، ومع السياسات الوظيفية الأخرى بالبنك .

٤٠ - أن تعمل بنوك القطاع العام التجارية على تفادى القيود والعوامل الناهضة التى تؤثر على نوعية وكفاءة العمالة المصرفية لديها .

٤١ - ضرورة توضيح وتبسيط الأساليب الكمية التى يمكن استخدامها فى مجال التوظيف الاستثمارى .

٤٢ - تدريب متخذى القرارات الاستثمارية فى البنوك التجارية العامة على استخدام أساليب بحوث العمليات المناسبة لطبيعة هذا النشاط المصرفى .

اعتمد هذا البحث على مصدرين أساسيين فى الوقائع التى وردت به : - مراجع عربية : ١٠ كتب ، ٥ دوريات ٩ متنوعات .

- مراجع أجنبية : ٩ كتب ، دوريتان .
- استمارة استقصاء مكونة من ١١ سؤالا ، ووزعت على مجتمع من المصرفيين عددهم ٥٥



التبـــــاين وأثـــــاره فـــى تحـــديد الـــربح المحـــاسبى للأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية

د . يحيى أحمد مصطفى قللى
مدرس المحاسبة بأكاديمية
السادات للعلوم ادارية

تقوم خطة البحث على أساس دراسة تحليلية وانتقادية للباحث لعينة من الأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، يتعرف الباحث من خلالها على درجة ومدى التباين فى تحديد الربح المحاسبى لهذه الأنشطة من وجهة النظر الضريبية والذى يعتبر الأساس فى تحديد الوعاء وحساب الضريبة ، وكذلك التعرف على الآثار والانعكاسات التى تنجم عن استخدام الأساليب المغايرة فى تحديد الربح الضريبى ، سواء كان منها وارد بنص فى القانون أو من خلال تعليمات أصدرتها مصلحة الضرائب ، على أن يتم قياس درجة التباين ومداه فى ضوء القواعد المحاسبية لتحديد الربح المحاسبى من وجهة النظر الضريبية ، حيث يتناول مفهوم تحديد الربح أو الايراد نظريتين هما :

نظرية الميزانية

ويتحدد الربح وفقاً لهذه النظرية بأنه كل الزيادة التى تطرأ على فائض الأصول على الخصوم بين أول المدة المحاسبية ونهايتها بغض النظر عن مصدر هذه الزيادة ومهما كانت أسبابه ، أو بعبارة أخرى فإن الربح طبقاً لهذه النظرية يشمل كل من الإيرادات الإيرادية والرأسمالية ولا يقتصر على نتائج العمل ورأس المال فقط بل انه يشمل كل زيادة فى قيمة صافى الأصول كما أنه يأخذ فى الاعتبار أيضاً كل نقص يطرأ على قيمتها .

نظرية الاستغلال

ويتحدد الربح وفقاً لهذه النظرية بأنه فائض إيرادات الاستغلال التجارى العادى على مصروفاته ، أو بعبارة أخرى فإن الربح طبقاً لهذه النظرية هو صافى الإيرادات الإيرادية فقط أى صافى الربح بالمفهوم المحاسبى البحت . وهذا المفهوم يتمشى مع تعريف الدخل بالمعنى

الضريبى أيضاً من أنه يتوافر فيه الدورية أو احتمالها - قابلية مصدر الدخل للبقاء - وصيانة هذا المصدر .

تحديد الربح الضريبى فى مصر[1] :

يتضح من فحص نصوص مواد القانون المتعلقة بالضريبة على الأرباح التجارية والصناعية بصفة عامة والمادة [٢٤] بصفة خاصة أن المشرع الضريبى فى مصر قصد إلى تحديد الربح بمعناه الواسع يجعله يشمل جميع أنواع الإيرادات [أرباح المتاجرة العادية والأرباح الفرعية والثانوية والأرباح الرأسمالية] وذلك بعد خصم سائر التكاليف والأعباء الواجب والضرورى تحملها لتحقيق هذه الإيرادات والحصول عليها .

إذ تقضى المادة [٢٤] بأن يكون تحديد صافى الربح الخاضع للضريبة على أساس نتيجة الصفقة أو نتيجة العمليات على اختلاف أنواعها طبقاً لأحكام هذا القانون وذلك بعد خصم جميع التكاليف .

معنى ذلك أن صافى الربح الخاضع للضريبة أساسه الربح المحاسبى المستخرج من واقع الدفاتر والحسابات والقوائم المالية وفقاً لقواعد وأصول المحاسبة الصحيحة المتعارف عليها ، ولكن معدلا حسب قانون الضرائب ، وبعبارة أخرى فإن الربح الضريبى هو رصيد حساب الأرباح والخسائر الدفترى معدلاً بما يتفق وأحكام التشريع الضريبى بهدف المحافظة على حقوق الخزانة وحتى لا تقوم المنشآت بالتلاعب فى صافى أرباحها تحت ستار ترحيل إيرادات إلى الاحتياطيات أو مصروفات وهمية .

أى أنه يجب اتباع أصول وقواعد المحاسبة السليمة فى تحديد نتيجة العمليات ثم تعديل صافى الربح المحاسبى بما يتمشى مع أحكام التشريع الضريبى .

وفى ضوء القواعد المحاسبية لتحديد الربح والتى قام الباحث بالتمهيد إليها على النحو السابق ، يقسم الباحث البحث إلى أربعة مباحث ، يضم كل مبحث نشاط ضريبى لأساس محاسبى كل منهم مغاير عن الآخر .

المبحث الأول : المحاسبة على أساس اجمالى الإيراد .

المبحث الثانى : المحاسبة على أساس رأس المال .

المبحث الثالث : المحاسبة على الأساس الحكمى .

المبحث الرابع : المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة .

المبحث الأول

المحاسبة على أساس إجمالى الإيراد

تسرى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية على أرباح الممول الذى يتخذ النشاط المذكور فى القانون حرفة ومهنة له ويقصد بذلك احترافه للنشاط[2] أى أنه يمارسه بصفة رئيسية ومعتادة بمعنى تكرار العمليات التى يقوم بها ، ويرى البعض أن القاعدة هى أنه لابد أن يحدث تكرار نفس العملية خلال نفس السنة المالية والواحدة ، ولكن يرى البعض أن هذا الشرط ليس ضرورياً ، فتكرار العملية ولو كان على فترات متباعدة يكفى لإخضاع الأرباح للضريبة ما دام يفيد الاعتياد والاحتراف وذلك وفقاً لطبيعة كل مهنة على حدة[3] .

←

---

(١) **يراجع فى ذلك :**

د . عبد القادر ابراهيم حلمى ، **المحاسبة الضريبية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٣ ، ص ١٣٩ .

د . حسن محمد كمال ، **المحاسبة الضريبية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨١ .**

(٢) **يراجع فى ذلك :**

- دكتور حسين خلاف ، الوجيز فى تشريع الضرائب المصرية ، (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة) ، ص ٧٤ .
- دكتور أحمد ثابت عويضة ، ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ، دراسة مقارنة (القاهرة ، ١٩٦٨) ، ص ٧٩ .

(٣) دكتور عاطف صدقى ، **التشريع الضرائبى المصرى** ، ضرائب الدخل ، (دار النهضة العربية القاهرة ، ٦٦) ص ١٧٢ .

الأساس المستخدم فى محاسبة نشاط العمولة والسمسرة :ـ

لذلك أخضع المشرع للضريبة على الأرباح التى تحقق نتيجة العملية أو العمليات التى يقوم بها السماسرة والوكلاء بالعمولة وبصفة عامة كل ربح يحققه أى شخص أو شركة أو وكالة أو مكتب يشتغل بأعمال الوساطة لشراء أو بيع أو تأجير العقارات أو أى نوع من السلع أو الخدمات أو القيم المنقولة(٤) . وبذلك لا تستحق الضريبة على العمليات الفردية أو العارضة ، إلا أن المشرع الضريبى استثنى من ذلك ما يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة حتى ولو كان عن عمل عارض(٥) ، بغض النظر عن عما إذا كان الممول حقق من هذا العمل ربحاً من عدمه ، وكذلك صافى أرباح الصفقة الواحدة(٦) والفرق بينهما فى رأى الباحث واضح وعميق كما سنرى .

والمشرع لجأ إلى هذه الإضافة فى بادىء الأمر فى ظل المادة ٣٢ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ ـ وإلى اتباع مبدأ حجز الضريبة من المنبع بالنسبة للعمولة والسمسرة العارضتين لما لمسه من تهرب كثير من السماسرة عند دفع الضريبة عن طريقة التوسط فى البيع والشراء دون أن يكون لهم مكتب مما يصعب تحصيل الضريبة منهم ، ولادعائهم عدم انطباق نص القانون عليهم لسبب أو لآخر .

كما يلتزم كل من يدفع أى مبلغ على سبيل العمولة أو السمسرة إلى أى شخص طبيعى أو معنوى ولو كان دفعه عن عمل عارض بحجز الضريبة المستحقة دون أى تخفيض سواء لمواجهة التكاليف أو للأعباء العائلية وبذات السعر المقرر فى المادة [٣١] من القانون .

ويرى الباحث أن محاسبة نشاط العمولة والسمسرة فى صورتها السالفة قد خلق أحكام جديدة مختلفة عن الأحكام العامة لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بجانب أن هذه المادة تعرضت لبعض أوجه الانتقاد :

١ ـ ففى الوقت الذى يسمح فيه القانون بخصم مقابل الأعباء لممول الأرباح التجارية والصناعية تفرض الضريبة دون أى تخفيض على كل مبلغ يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة مهما بلغت قيمته ولو كان مجموع مبالغ العمولة العارضة دون حد الإعفاء .

٢ ـ أيضاً فى الوقت الذى يسمح فيه لممول الضريبة بخصم التكاليف للوصول إلى صافى الربح ، تفرض الضريبة على كل مبلغ يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة بغير أى تخفيض أو خصم للتكاليف .

٣ ـ عدم تطبيق مبدأ سنوية الضريبة ومبدأ الربحية وهما من أهم مبادىء المحاسبة الضريبية المتعارف عليها ، أو تحجز الضريبة من المنبع على كل مبلغ يدفع كعمولة أو سمسرة عارضة ، فى الوقت الذى يتحدد وعاء الضريبة وفقاً للمبادىء المحاسبية على أساس صافى الأرباح التى يحققها الممول أو المشروع خلال السنة من جميع عملياته وليست على أساس أرباح كل عملية على حدة .

٤ ـ إخضاع ممول الصفقة الواحدة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية وتمكينه من الاستفادة بخصم التكاليف والأعباء ، أى أن مراعاة تطبيق قواعد ومبادىء المحاسبة الضريبية على ممولى الصفقة الواحدة من شأنه تعميق فجوة التفرقة بين ممولى الضريبة الواحدة . ففى الوقت الذى يخضع صافى أرباح ممول الصفقة الواحدة للضريبة ، يخضع إجمالى إيراد ممول العمولة والسمسرة العارضة رغم عدم توافر شرط الإحتراف لخضوع الإيراد للضريبة فى الحالتين .

٥ ـ فرض الضريبة على العمولة والسمسرة العارضة بالأسعار التصاعدية التى نص عليها قانون الضرائب على الدخل من خلال نص المادة [٣١] يمكن الممول من الإفلات من هذه الأسعار بتجزئة مبالغ العمولة والسمسرة التى حصل عليها بالاتفاق مع الدافع لها .

٦ ـ عدم خضوع عمليات السمسرة أو العمولة العارضة للضريبة العامة على الدخل .

(٤) مادة (١٥) فقرة (١) من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ .
(٥) مادة (١٥) فقرة (٢) من القانون المذكور .
(٦) مادة (١٣) فقرة (٣) من القانون المذكور .

الخلاصة : أن أسلوب المحاسبة على أساس إجمالى الإيراد الذى انتهجه المشرع الضريبى بالنسبة للسمسرة والعمولة العارضة وإن أحاط خضوعه للضريبة كثير من المحاسن إلا أنه قد شاب تطبيقه بعض من العيوب .

البحث الثانى

المحاسبة على أساس رأس المال

أمام تزايد الأرباح الخيالية الناتجة من التصرف فى العقارات ، ومن التصرف فى الشقق المفروشة ، وإثراء طائفة من المولين نتيجة لحصولهم على هذه الأرباح ، بدأت الاهتمامات من جانب المشرع تجاه هذه التصرفات تنمو وتأخذ مكانتها فى خلق وإيجاد نصوص تشريعية لكى تصيب الضريبة هذه الدخول .

وبإصدار قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ يكون المشرع ساهم فى حل بعض المشكلات التى كان يتعرض لها القانون السابق(٧) ، وتكون الضريبة على التصرفات أخذت شكلاً متميزاً فى مجال المحاسبة الضريبية ، ومغاير فى أسس وقواعد فرض الضريبة .

الأساس المستخدم فى محاسبة النشاط :

يتضح من مراجعة المادة [١٩] من قانون الضرائب على الدخل ، أن المشرع الضريبى فرض الضريبة بسعر ٥٪ وبغير أى تخفيض على إجمالى قيمة التصرف فى العقارات أو الأراضى داخل كردون المدينة بغض النظر عن :-

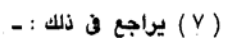
- مدى التكرار : فليس هناك ارتباط بتكرار عدد مرات التصرف .
- قيمة التصرف : وليس هناك ارتباط من الشارع بمقدار بعين للتصرف .

فالمبدأ الأساسى الذى يكاد الاجماع يكون منعقداً عليه هو أن الأصل اخضاع كل دخل للضريبة . وقد اتجهت تشريعات الضرائب فى معظم الدول إلى فرض ضريبة على زيادة القيمة أو القيمة المضافة على الأرباح الرأسمالية ، التي أصبحت من أسباب التضخم واختلال التوازي الاجتماعي بما يؤدي إليه من نمو غير طبيعي في الثروات دون جهد مبذول يقابله ، ودون اسهام في تنمية الاقتصاد القومي (٨) .

ففى فرنسا وبلجيكا يفرض المشرع نوعاً من الضريبة الاستثنائية يسمى الضريبة على زيادة القيمة تصيب جميع التصرفات المالية إذا تمت خلال فترة معينة من اكتساب هذا المال وهى فترة خمس سنوات فى الغالب ، ويعتبر المشرع هذا الربح ربحاً تجارياً بالنسبة للشركات ويدخل فى وعاء الضريبة الموحدة بالنسبة للأشخاص الطبيعيين بعد خصم نسبة التضخم التى قد تحدث سنوياً(٩) ، وهدف المشرع فى ذلك هو الرغبة فى إيجاد نوع من الاستقرار فى المعاملات .

ويرى الباحث وإن كان المشرع الضريبى قد نجح إلى حد كبير فى إنهاء بعض المشكلات بإصداره قانون الضرائب على الدخل فى هذه المسألة ، فإنه فى نفس الوقت ما زالت بعض من المشكلات قائمة ، ومن المشكلات الباقية فى مسألة المحاسبة الضريبية للتصرفات العقارية عدم تحقيق المشرع العدالة إذ أخذ بقيمة التصرف دون النتيجة الفعلية للتصرف عما إذا كانت أرباحا أو خسائر . فالعدالة تقتضى أن تحصل الضريبة على ما يحققه الممول من أرباح وليس على قيمة التصرف ، كما أن حساب الضريبة على قيمة التصرف فيه خروج عن قواعد المحاسبة الفعلية .

وأن أهم ما يلفت النظر من انعكاسات من وجهة نظر الباحث فى نص المادة المذكورة التالى :



(٧) يراجع فى ذلك :-
- مادة (٣٢) من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ والقانون ٤٦ لسنة ١٩٧٨ .
- قرار وزير المالية رقم ٩٤ لسنة ١٩٧٩ بشأن قواعد المحاسبة المالية للتصرفات العقارية .

(٨) تقرير اللجنة المشتركة بمجلس الشعب فى ١٩٧٨/٢/٤ ، ص ٥ .

(٩) د . احمد فهمى إمام ، الحلقة المفرغة فى الحوار الضريبى ، مجلة الأهرام الاقتصادى ، (العدد ٥١٨ ، مارس ٧٧) ، ص ٢١ .

١ ـ إخضاع للضريبة للتصرف بالهبة بغير الفروع متلاشياً ما قد يحدث من تلاعب يمكن إحداثه من خلال هذه التصرفات .

٢ ـ لا يعتبر تصرفاً خاضعاً للضريبة البيوع الجبرية إدارية أو قضائية وكذلك نزع الملكية أو الاستيلاء للمنفعة العامة أو التحسين ، بذلك يكون المشرع أنهى ما قد يمكن أن تحدثه هذه التصرفات مستقبلاً من مشاكل بشأن الخضوع أو عدمه .

٣ ـ خصم ما يكون قد سدده الممول من ضريبة طبقاً لحكم هذه المادة من الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية التى يحققها من يشيدون أو يشترون العقارات لحسابهم عادة بقصد بيعها .

٤ ـ عدم سريان أرباح التصرف للضريبة العامة على الدخل .

الخلاصة : إن الأساس المحاسبى الذى اختاره المشرع الضريبى فى حساب الضريبة والقائم على أساس القيمة، إن كان فيه إخلال للمبادىء الأساسية للمحاسبة الضريبية [نظرية الربح الحقيقى] وإهدار لقاعدة العدالة ، فإنه فيه قضاء على الأرباح الخيالية المتزايدة والثراء غير المقبول لدى جمهول المجتمع الضريبى .

المبحث الثالث

المحاسبة على الأساس الحكمى

لقيت المعاملة الضريبية للشقق المفروشة خلافاً كبيراً فى الرأى ، حصول خضوعها للضريبة ، حتى أن مصلحة الضرائب تارة تخضعها لضريبة الأرباح التجارية وأحياناً أخرى لضريبة المهن غير التجارية وأحياناً ثالثة لا تخضعها لأية ضريبة إلى أن تدخل المشرع الضريبى فى سنة ١٩٧٨ وقضى بإخضاعها لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بنظام معين ثم عدل هذا النظام وأتبع أساساً جديداً لخضوعها لضريبة الأرباح التجارية والصناعية اعتباراً من أول يناير سنة ١٩٨١ ، وكان ذلك من خلال نص المادة [٢٠] من قانون الضرائب على الدخل .

الأساس المستخدم فى محاسبة الشقق المفروشة :

الأصل أن المادة السالفة الذكر قضت على سريان الضريبة على الأرباح الناتجة من تأجير الوحدات السكنية مفروشة أو جزءا منها سواء كانت معدة للسكن أو لمزاولة نشاط تجارى أو صناعى أو نشاط غير تجارى .

ويكون أساس الخضوع للضريبة هو قيمة الإيجار الفعلى مفروشاً مخصوماً منه ٥٠٪ مقابل جميع التكاليف الموضحة فى القانون . على أن المشرع رأى ألا يجوز أن تقل قيمة الإيجار المفروش المتخذ أساساً لربط الضريبة عن :

١ ـ عشرة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة قبل أول يناير سنة ١٩٤٤ .

٢ ـ سبعة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة قبل أول يناير ١٩٤٤ وقبل ٥ نوفمبر ١٩٦١ .

٣ ـ خمسة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة من ٥ نوفمبر ١٩٦١ وقبل ٦ أكتوبر ١٩٧٣ .

٤ ـ ثلاثة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة منذ ٦ أكتوبر ١٩٧٣ .

وتربط الضريبة على أساس الأرباح الفعلية إيراداً ومصروفاً بالنسبة للوحدات السكنية المفروشة المؤجرة فى العقارات التى تقع خارج كردون المدينة ، على أن تخفض الضريبة المستحقة إلى النصف بالنسبة للوحدات السكنية المفروشة المؤجرة للجامعات والمعاهد ودور العلم لسكنى الطلاب وفقاً للأوضاع والإجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية .

وفرض الضريبة على الشقق المفروشة يتميز بالتالى :ـ

١ ـ يعتبر الممول وزوجته وأولاده القصر فى حكم الممول الواحد عند ربط الضريبة ، ما لم يثبت أن الحق فى تأجير الوحدة قد آل إلى الزوجة أو للأولاد القصر عن غير طريق الزوج أو الوالد حسب الأحوال .

٢ ـ إن تعليمات مصلحة الضرائب تسمح بمنح إعفاء الأعباء العائلية للممول فى كلا الحالتين أى سواء فى حالة حساب الضريبة على أساس الإيجار الفعلى المفروش أو على الإيجار الحكمى المحسوب على أساس القيمة الإيجارية .

٣ ـ تخضع أرباح الشقق المفروشة للضريبة العامة على الدخل .

أما النشاط الثانى الخاضع للمحاسبة على أساس حكمى هو الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية وكبداية يمكن القول بأن المشرع الضريبى لم يخضع الأرباح الناتجة من الاستغلال الزراعى البحت ـ أى أرباح المحاصيل الزراعية والخضر ـ لأية ضريبة منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ الخاص بفرض الضرائب على إيرادات الثروة المنقولة ، وحتى الآن . هذا ولم تكن أرباح الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية خاضعة للضريبة حتى سنة ١٩٧٧ ، ولكن بمقتضى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٨ أخضع المشرع اعتباراً من أول سنة ١٩٧٨ للضريبة الأرباح الناتجة من الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية ، وقد أخذ المشرع الضريبى فى ظل قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بما قرره القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٨ من أسس وأوضاع .

الأساس المستخدم فى محاسبة الاستغلال الزراعى :

وأرباح الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية الخاضع للضريبة وذلك من :

- حدائق الفاكهة المنتجة إذا تجاوزت المساحة المزروعة منها ثلاثة أفدنة .
- نباتات الزينة والنباتات الطبية والعطرية إذا تجاوزت المساحة المزروعة منها فداناً واحداً .
- مشاتل المحاصيل البستانية أيا كانت مساحة المزروع منها ما لم يكن إنشاء هذه المشاتل للمنفعة الخاصة لأصحابها .

وقد حدد المشرع بعد مراعاة المساحات المعفاة مقدار الضريبة على أرباح هذا الاستغلال لا على الأساس المتعارف عليه فى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية أى الأرباح الحقيقية ، وإنما على أساس مقدار ثابت حدده بمثل ضريبة الأطيان الأصلية المقررة بقانون الأراضى الزراعية رقم ١١٣ لسنة ١٩٣٩ إذا كانت المساحة لا تجاوز عشرة أفدنة ، ومع مراعاة الاعفاءات المقررة فى هذا الشأن ، وبمثلى هذه الضريبة عن المساحة التى تزيد على عشرة أفدنة .

هذا وفرض الضريبة على الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية يتميز بالتالى :ـ

١ ـ يعتبر الممول وزوجته وأولاده القصر مالكاً واحدة للغراس فى تطبيق حكم هذه المادة وتربط الضريبة باسمه ما لم تكن الملكية قد آلت إلى الزوجة أو للأولاد القصر عن غير طريق الزوج أو الوالد بحسب الأحوال .

٢ ـ تعفى من الضريبة المساحات المزروعة على الأراضى الصحراوية والمستصلحة وذلك لمدة عشر سنوات تبدأ من التاريخ الذى تعتبر فيه منتجة .

٣ ـ تسرى كافة الاعفاءات والتخفيضات المقررة بقانون الأراضى الزراعية .

٤ ـ يتحمل بهذه الضريبة مالك الغراس سواء كان مالكاً للأراضى أو مستأجراً لها ويكون باطلاً أى اتفاق أو شرط يقضى بنقل عبء الضريبة إلى غير مالك الغراس .

٥ ـ لا يخضع وعاء هذه الضريبة للضريبة العامة على الدخل .

الخلاصة :

واضح أن المشرع الضريبى استخدم الأساس الحكمى فى محاسبة كل من النشاطين الشقق المفروشة والاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية ، الأول على أساس القيمة الايجارية للعقارات ، والثانى على أساس الأطيان الزراعية . والمشرع لم يلجأ إلى هذا الأسلوب للمحاسبة إلا لصعوبة قياس وتحديد الربح الحقيقى لهذه الأنشطة ، وفى رأى الباحث أنه الأسلوب المستخدم بالنسبة لهذه الأنشطة صالحة التطبيق فى مصر لصعوبة القياس ولشدة التهرب الضريبى من ناحية أخرى .

المبحث الرابع

المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة

يجرى العمل داخل مصلحة الضرائب اعتبارا من سنة ١٩٧١ بشأن تحديد أرباح الصيدليات بضرب المبالغ



✦ التباين وآثاره فى تحديد الربح

المحصلة من الأدوية وغير الأدوية من كافة شركات الأدوية عن كل سنة كاملة والمحدد نسبة إضافتها بـ٢٪ للأدوية و١٪ بالنسبة للألبان فى $\frac{100}{37,2}$ ثم تحسب الضرائب المستحقة بمراعاة خصم الأعباء العائلية للممول. واعتبارا من سنة ١٩٧٤ يضاف المبلغ المحصل بواسطة شركات القطاع العام عن الروائح وأدوات الزينة والمحدد نسبة إضافتها بـ٣٪ إلى المبالغ المحصلة بواسطة شركات الأدوية ويضرب المجموع فى $\frac{100}{37,2}$

وبذلك يكون الأساس المستخدم فى محاسبة النشاط :

- حصر المبالغ المحصلة عن طريق نظام الخصم والإضافة بواسطة شركات الأدوية وشركات القطاع العام .
- ضرب إجمالى المبالغ المحصلة فى مقلوب سعر الضريبة ٣٧,٢٪ لتحديد صافى ربح المنشأة .
- يخصم من صافى الربح مقدار الأعباء العائلية الخاصة بالممول لتحديد الوعاء الخاضع للضريبة .

وينوه الباحث إلى أن نسبة الإضافة ٢٪ قد تم احتسابها كضريبة على المشتريات على النحو التالى : -

- متوسط نسبة اجمالى أرباح من الأدوية المحلية والمستوردة ١٥,٦٢٧ ٪
- استبدال ٣٪ نظير الكسر والتالف والمسحوبات والتأمين الصحى وعلى وجه العموم جميع الخصم المسموح به فيكون الباقى ١٢,٦٢٧ ٪
- تخصم المصاريف الإدارية بواقع ٧,٣ ٪
- ضريبة الأرباح التجارية والصناعية والبلدية والأمن ٣٧,٢٪

- حساب الضريبة المضافة على مشتريات الأدوية
٥,٣٪ × ٣٧,٢٪ = ١,٩٧١ تقرب إلى ٢٪

ويرى الباحث أن الأسلوب الذى اتخذ للتوصل إلى نسبة صافى الربح (أسلوب المتوسطات للمبيعات) والذى تم على أساسه حساب نسبة الإضافة لا يعتبر مؤشراً سليماً لقياس ربح النشاط الحقيقى ، والدليل على ذلك ما يشير إليه الواقع العملى من حيث تركيز الصيدليات فى مبيعاتها على الأدوية المحلية بصورة أكبر من مبيعات الأدوية المستوردة ، والسبب فى ذلك هو أن نسبة الربح الأولى أكبر من الثانية ، ومن ثم الأخذ بالمتوسطات فيه غبن للمصلحة وغنم للممول من جهة ، وعدم تحقيق العدالة من جهة أخرى .

توضيح الآثار :

- معروف أن نسبة إجمالى الربح للأدوية المحلية ٢٠ ٪ ، وللأدوية المستوردة ١٠ ٪ .
- ويفرض أن المشتريات الإجمالية للأدوية المحلية والمستوردة ١٨٦٠٠ جنيه
من الأدوية المحلية ١٣٠٠٠ جنيه
والمستوردة ٥٦٠٠ جنيه .. ففى ظل الأخذ : -

١ - وبطريقة المتوسطات
مجمل ربح الأدوية (المحلية والمستوردة)
(١٣٠٠٠ + ٥٦٠٠) × $\frac{٢٠٪ + ١٠٪}{٢}$ = ٢٧٩٠ جنيها

٢ - بطريقة المحاسبة الفعلية (بدون المتوسطات)
مجمل ربح الأدوية المحلية
١٣٠٠٠ × ٢٠٪ = ٢٦٠٠ جنيه
مجمل ربح الأدوية المستوردة ٥٦٠٠ × ١٠٪ = ٥٦٠ جنيها
إجمال الأرباح الفعلية ٣١٦٠ جنيها

٣ - بطريقة نظام الخصم والإضافة
حيث يكون المبلغ المضاف كضريبة عن رقم الأعمال
١٨٠٠٠ جنيه × ٢٪ نسبة الإضافة = ٣٧٢ جنيها
صافى الربح = ٣٧٢ × $\frac{١٠٠}{٣٧,٢}$ سعر الضريبة = ١٠٠٠ جنيه

الآثار الضريبية المختلفة المترتبة على اختلاف الطرق المحاسبية الثلاثة السابقة ، على اعتبار المبالغ المضافة تحت حساب الضريبة ، وحيث الأعباء العائلية للممول ٦٠٠ جنيه وذلك وفقاً للقانون ٤٦ لسنة ١٩٧٨ : -

الطريقة الأولى :

- مجمل الربح ٢٧٩٠ جنيها
- بفرض أن المصاريف الإدارية للمنشأة ١٣٩٠ جنيهاً

- صافى الربح ١٤٠٠ جنيه
- الضريبة المستحقة على الممول (حيث يقع الممول فى المنطقة الحدية)
(١٤٠٠ - ٦٠٠ أعباء) × ٣٩,٢٪ = ٤٣٨ جنيها
- فروق لصالح الخزانة ٤٣٨ - ٣٧٢ = ٦٦ جنيها

الطريقة الثانية :

- مجمل الربح ٣١٦٠ جنيها
- المصاريف الإدارية للمنشأة ١٣٩٠ جنيها
- صافى الربح ١٧٧٠ جنيها
- الضريبة المستحقة على الممول (حيث لا يقع الممول فى المنطقة الحدية)
١٧٧٠ × ٣٩,٢٪ = ٦٩٤ جنيها (مقربة)
- فروق لصالح الخزانة ٦٩٤ - ٣٧٢ = ٣٢٢ جنيها

الطريقة الثالثة :

- صافى الربح ١٠٠٠ جنيه
- الضريبة المستحقة على الممول
١٠٠٠ − ٦٠٠ أعباء × ٣٩٫٢ ٪ = ١٥٧ جنيها
- فروق لصالح الممول ٣٧٢ − ١٥٧ = ٢١٥ جنيها

النتيجة والمحصلة النهائية :

يتضح مما سبق مدى تأثر الخزانة والغرم الذى لحق بها والغنم والإستفادة التى لحقت بالممول فى ظل استخدام نظام الخصم والإضافة كأساس لتحديد الربح ، وكذلك فى ظل استخدام أسلوب المتوسطات متى تم مقارنتها بنظام المحاسبة على الأساس الفعلى . هذا والمسألة كما تزداد تعقيداً فى ظل قانون الضرائب على الدخل كما سنرى .

ويرى الباحث أن المسألة إلى هذا الحد وإن كانت واضحة إلا أنها ليست بسيطة فقد أثارت مصلحة الضرائب باستخدامها نظام الخصم والإضافة عند محاسبة هذا النشاط عدة مشاكل[10] : ـ

١ ـ عدم إرساء قواعد العدالة الضريبية لمولى الضريبة الواحدة .

٢ ـ خلق أحكام جديدة مختلفة عن الأحكام العامة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية بموجب اتفاق وبدون تشريع وذلك من ناحية :

- فرض ضريبة ثابتة على مشتريات الصيدليات والأصل « لا ضريبة إلا بنص » .
- اعفاء بعض إيرادات أنشطة من الضريبة عند حساب نسبة الإضافة من الأدوية ، فى الوقت الذى تخضع فيه الإيرادات من هذه الأنشطة للضريبة متى مارسها ممول آخر غير الصيدلى والأصل « لا إعفاء إلا بنص » .
- فرض ضريبة ثابتة على مشتريات الصيدليات من الروائح وأدوات الزينة ، فى الوقت الذى يعتبر القانون المبالغ المضافة عن هذه الأنشطة بمثابة مبالغ تحت حساب الضريبة .

٣ ـ معاملة الصيدليات معاملة واحدة دون تفرقة بينهما ، رغم اختلاف كل صيدلية عن الأخرى من حيث مصروفاتها الإدارية والعمومية ، خاصة مصروفات التأسيس بالنسبة للصيدليات حديثة المشروع وهى ليست مصروفات هينة .

٤ ـ إن الأصناف المعفاة غير الداخلة فى حساب نسبة الإضافة من مستحضرات التجميل وأدوات الزينة وغيرها من هذه العناصر تشكل جزء لا يستهان به من مبيعات الصيدليات ، حيث معظم مصادر بيع هذه الأصناف من القطاع الخاص ، ومن ثم فإنه لا يمكن تجاهل الأرباح الناجمة عن هذه الأنشطة لما لها من آثار مالية كبيرة .

٥ ـ إنتقال العيوب السابقة إلى وعاء الضريبة العامة على الدخل باعتبارها ضريبة أوعية .

وينبه الباحث إلى أن مصلحة الضرائب فى سنة ١٩٨١ أجرت أمرين هامين ، كان لهما أكبر الأثر على محاسبة نشاط الصيدليات .

الأمر الأول : مقصود عن طريق إصلاح جزئى فى محاسبة النشاط .

والأمر الثانى : غير مقصود إلا أنه ترك أثارا سيئة فى غير صالح المحاسبة عن النشاط : ـ

■ الإصلاح الجزئى للمحاسبة :

يبدو أن مصلحة الضرائب تداركت بعض الآثار المالية الخطيرة المترتبة على محاسبة النشاط باستخدام نظام الخصم والإضافة ، خاصة المتعلقة منها بإعفاء بعض الأصناف وعدم إدخالها كعناصر فى أسس المحاسبة ، فعملت على إجراء إصلاح جزئى للمحاسبة عن هذا النشاط ، وكان ذلك بصدور قرار نائب رئيس الوزراء للشئون الاقتصادية والمالية ووزير المالية[11] بشأن قواعد



(١٠) أ . محيى أحمد مصطفى ، حجز الضريبة من المنبع ، دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه فى المحاسبة مقدمة إلى كلية تجارة المنصورة ، ١٩٨٢ .

(١١) قرار نائب رئيس الوزراء رقم ٨٧ لسنة ١٩٨١ ، فى ١٩٨١/٢/١٧ .

◆ التباين وآثاره فى تحديد الربح

تحديد صافى أرباح الصيدليات والذى يتضمن تحديد صافى أرباح الصيدليات من الاتجار فى أية أصناف لم تخضع للإضافة من أصناف خارج نطاق الدواء ، وذلك وفقاً للإجراءات العادية المقررة لسائر الأنشطة الخاضعة للضريبة ، ويقصد بذلك المحاسبة على أساس المبيعات .

ويرى الباحث أن ما جاء بالقرار المذكور من قواعد بشأن تجديد صافى ربح الصيدليات بالنسبة للأصناف التى تشتريها الصيدليات من جهات غير خاضعة للإضافة ، هو اقتناع وعودة من مصلحة الضرائب لاستخدام قواعد المحاسبة الفعلية .

■ قانون الضرائب على الدخل

ويرى الباحث أن المشكلة بدأت تزداد تعقيداً ، وأن الآثار المالية لصالح الخزانة تتجه إلى السالب ، فمازالت مصلحة الضرائب تحتفظ بنسبة الإضافة ٢٪ كما هى دون تغير أو تعديل ، رغم تغير سعر ضريبة الأرباح التجارية والصناعية فى ظل قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ ، وأن انخفاض السعر مع جعله تصاعدى يبلغ حده الأقصى ٣٠٪ هو مصدر الأثر ، إذ يعتبر السعر أساسى فى احتساب نسبة الإضافة ، ومن ناحية أخرى زيادة الأعباء العائلية للمول وإطلاق الأعباء الذى جاء به القانون مهما بلغ صافى الربح أثر آخر فى غير صالح الخزانة .

وفى نهاية المبحث **يرى الباحث** ضرورة تعديل الأساس المستخدم فى محاسبة نشاط الصيدليات من نظام الخصم والإضافة إلى نظام المحاسبة على الأساس الفعلى ، واعتبار المبالغ المضافة مبالغ تحت حساب الضريبة . على أساس أن مصادر شراء قطاع الصيدليات أصبح معلوماً ، ومن ثم الحصول على الجزء الأكبر من معاملاتهم أصبح ميسوراً ومحصوراً ، ويساعد فى ذلك توافر البيانات المتاحة عن طريق نظام الخصم والإضافة لدى مأمورية الضرائب .

الخـــلاصة

إن الآثار التى يحدثها نظام الخصم والإضافة كأسلوب لتحديد الربح الضريبى لنشاط الصيدليات لا تتوقف عن العدالة الضريبية ، بل تمتد إلى إحداث آثار خطيرة فى غير صالح الخزانة من حيث ضياع أموال ليست بالقليلة فى السنوات التى تم فيها محاسبة هؤلاء الصيادلة فحسب بل إلى سنوات مقبلة مالم تسارع مصلحة الضرائب فى إجراء إصلاح فى الأساس المحاسبى المستخدم .

التوصيـــــات

يقترح ويوصى الباحث تفادياً وحلا للمشاكل الواردة فى البحث بالتالي : ـ

أولاً ـ توحيد الأسس المحاسبية للأنشطة الخاضعة للضريبة :

الإقلال من حدة التباين فى محاسبة الأنشطة الخاضعة للضريبة بسبب استخدام أسس محاسبية مغايرة عن بعضها فى حساب وتحديد الوعاء الضريبى ، والعمل بقدر الإمكان على توحيد الأساس المحاسبى القائم على استخدام نظرية الربح المحاسبى فى محاسبة الأنشطة . وذلك للإبتعاد غن الانتقادات الموجهة لتعدد أسعار الضريبة المفروضة علـى الوعـاء التجارى والصناعى .

ثانياً ـ المحاسبة على أساس إجمالى الإيراد :

١ ـ أن تفرض ضريبة بسعر نسبى خاص وبغير أى تخفيض على كل مبلغ يدفع لأى شخص طبيعى أو معنوى عن عمل عارض عمولة كانت أو سمسرة لا يتصل بمباشرة مهنته ، بدلاً من التعرض للأسعار التصاعدية التى فرضها قانون الضرائب على الدخل ، تفادياً لتفتيت مبالغ العمولات والسمسرة لإخضاعها للسعر الأقل .

٢ ـ سعر الضريبة النسبى الخاص المقترح ينبغى ألا يكون أعلى أو أقل سعر تصاعدى وارد فى القانون ، على أساس أن الضريبة التى تفرض على العمولة أو السمسرة العارضة تخصم من المنبع على أساس إجمالى الإيراد دون أى تخفيض لأى تكاليف أو أعباء .

ثالثاً ـ المحاسبة على أساس رأس المال :

• وجوب إخضاع الربح الحقيقى للتصرف الواحد للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، بحيث تؤدى الدخول المرتفعة ما عليها للدولة ويتحقق التوزيع السليم للأعباء بين إفراد المجتمع الضريبى تحقيقاً للعدالة الضريبية . على أن تكون المبالغ المحتجزة من المنبع بمعرفة مأموريات ومكاتب الشهر العقارى مبالغ تحت حساب الضريبة .

رابعاً ـ المحاسبة على الأساس الحكمى :

١ ـ يشارك الباحث رأى خبراء مصلحة الضرائب فى انتهاج الأساس الحكمى فى محاسبة الشقق المفروشة ، لسهولة تلاعب مموّلى قطاع الشقق المفروشة عن إبراز القيمة الحقيقية للإيجار .

٢ ـ إجراء دراسة ميدانية يمكن على أساسها قياس وتحديد الربح الحقيقى للفدان من الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية ، تستخدم كمعيار عند إجراء المحاسبة الفعلية لهذا النشاط .

خامساً ـ المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة :

١ ـ النص على اعتبار المبالغ المضافة عن طريق شركات الأدوية أو شركات القطاع العام مبالغ تحت حساب الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، مع إدراجها ضمن جدول الإضافة مع سائر الأنشطة الأخرى الخاضعة لنظام الإضافة ، على أن يتم تحديد صافى ربح هذا النشاط وفقاً للمحاسبة الفعلية الذى تتم على أساسه محاسبة كافة الأنشطة .

٢ ـ تعديل نسبة الإضافة على مشتريات الصيدليات بما يتناسب مع صافى الربح السليم للنشاط ، وبما يتناسب مع السعر التصاعدى للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، وذلك لارتباط نسبة الإضافة بسعر الضريبة ، على أن يتم ذلك بالغاء الاتفاقيات المجراة بين مصلحة الضرائب ونقابة الصيادلة .

٣ ـ تطبيق أصول وقواعد المبادىء العلمية السليمة فى محاسبة نشاط الصيدليات وذلك من خلال الفصل بين إيراد الصيدلى من المهن غير التجارية عن إيراده من الأرباح التجارية إعمالا لمبدأ استقلال الضرائب النوعية والفصل بين أوعيتها . أو على الأقل الفصل بين النشاط التجارى للصيدلية والنشاط الصناعى لها وإخضاع كل منهم للسعر الضريبى الخاص بها .



المـــــراجـع

أولاً - مراجع علمية :

١ - د . أحمد ثابت عويضة : ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ودراسة مقارنة ، القاهرة ، ١٩٦٨ .

٢ - د . حسن محمد كمال : المحاسبة الضريبية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨١ .

٣ - د . حسين خلاف : الوجيز في تشريع الضرائب المصرية ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .

٤ - د. عاطف صدقي : التشريع الضرائبي المصري ، ضرائب الدخل ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

٥ - د . عبد القادر إبراهيم حلمي : المحاسبة الضريبية ، دار النهضة العربية القاهرة ، ١٩٨٣ .

ثانيا - دوريات وبحوث وتقارير :

- مجموعة اعداد مجلة التشريع المالي والضريبي .

- مجموعة إعداد مجلة الأهرام الاقتصادي .

ثالثاً - رسائل علمية :

أ . يحيى أحمد مصطفى ، حجز الضريبة من المنبع دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه في فلسفة المحاسبة ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، ١٩٨٢ .

رابعاً - مجموعات قانونية وقضائية :

- أ . محمد بدران ، مجموعة قوانين الضرائب في مصر ، ١٩٧١ .

- مصلحة الضرائب :

(أ) مجموعة القوانين واللوائح التنفيذية الخاصة بالقانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٨ .

(ب) قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ واللائحة التنفيذية له .

(جـ) مجموعة القرارات الوزارية والتعليمات التفسيرية في مسائل الضرائب .

ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

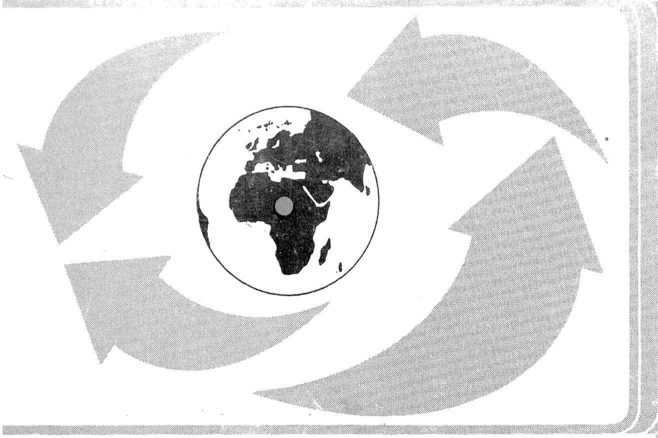


Volume : 2 No : 2 1987

المجلد ٢ العدد الثالث

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية



● تدريب ● استشارات ● بحوث ● تعليم ●

١٩٨٧





مجلة
البحوث الإدارية

١٩٨٧

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

المجلد ٢ العدد الثالث





مجلة البحوث الإدارية

*

فصلية أكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمى فى مجالات الإدارة والعلوم المتصلة بها

*

رئيس التحرير

أ . د . عادل عز

● ● ●

مدير المجلة

عادل البحيرى

● ● ●

مدير التحرير

أحمد قطب






المحتوى



الموظف الجديد بين الطموح والإحباط

د . صلاح صادق

ص ١٠

يسود شعور بعدم الرضا إزاء وضعية الخريجين الذين يلتحقون أو يقفون على أعتاب الوظيفة . وإذا كانت سمة هذا الشعور هى العمومية فالقصد منها أن تشمل طرفى المعادلة وهما الخريج والمجتمع ، فالخريج يقف بجانبه المعهد أو المدرسة أو الجامعة التى تخرج فيها وقد تضم أسرته أو الأقربين إليها . اما المجتمع فنعنى به معناه الواسع من منظمات وهياكل اجتماعية يضمها كيان الدولة ككل .

مدخل مقترح للإعداد موازنات البحــوث والتطــــور

د . محمد سعد الشناوى

ص ٥٢

أضحى استخدام الموازنة كأداة إدارية أمراً متفقاً عليه فى مجالى المحاسبة والإدارة . حيث تقوم الموازنة بدور أساسى فى عملية تكامل الوظائف الإدارية الرئيسية ، ومن المتفق عليه أن فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة تعتمد على المجال الذى يتم استخدامها فيه . فمثلاً تستخدم الموازنة بطريقة أفضل كأداة رقابية فى الأنشطة المرتبطة مباشرة بالمخرجات النهائية للمنشأة .

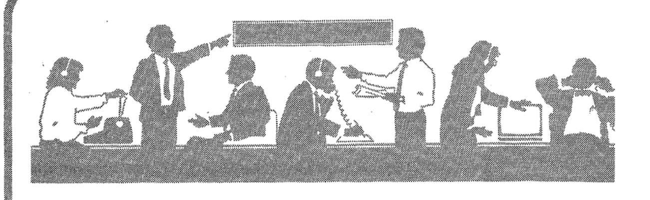
أما حينما تكون أنشطة الأداء غير مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة ــ مثل نفقات البحوث والتطوير ــ فإن الموازنة تؤدى غرضاً مختلفاً .

إن المهام والموارد المطلوبة ليست مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة . ولذا فإنه من الصعوبة تحديد ماإذا كانت الموازنة تعبر عن مدى كفاءة عمليات المنشأة أم لا .



الاشتراكات

◆ ثمن النسخة الواحدة	٥٠ قرشاً
◆ الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد	١٥٠ قرشاً
◆ الاشتراك السنوى بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية	٢٠ جنيها لعشر نسخ
◆ الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج القطر	٢٠ دولارا



الأسس التامينية والاكتوارية لصناديق التامين التكميلية الخاصة

د . سامى نجيب

ص ٢٤

تعتبر صناديق التامين الخاصة إحدى الهيئات التى تزاول التامين وإعادة التامين فى مصر وفقاً لقانون الإشراف والرقابة على التامين .

وقد لوحظ تزايد اعداد هذه الصناديق بصورة ملموسة دعت فى عام ١٩٨٣ إلى قيام وزارة التامينات الاجتماعية بإعداد دراسة حول إنشاء نظام تامينى تكميلى موحد . على انه نظراً لاختلاف طبيعة ومجال ودور كل من صناديق التامين الخاصة ونظام التامين الاجتماعى القومى استمرت مطالب العاملين ونقاباتهم فى انشاء صناديق التامين التكميلية . وهكذا يتبين لنا مع تزايد الحاجة لصناديق التامين الخاصة ضرورة دراسة ومناقشة موضوع هذا البحث الذى يتمثل فى تحديد الأسس الفنية « التامينية والاكتوارية » للصناديق « التكميلية » الخاصة فى ضوء وظيفتها ودورها ومدى تكامله او تعارضه مع نظام التامين الاجتماعى القومى .

توجه جميع المراسلات والابحاث باسم رئيس التحرير على العنوان التالى

اكاديمية السادات للعلوم الادارية

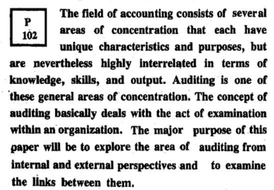
كورنيش النيل ٥ مدخل المعادى
ص . ب ٢٢٢٢ القاهرة
تليفون
٣٥٠١٠٣٣ ● ٣٥٠١٠٨٢ ● ٣٥٠١٢٦١

الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

د . عراقى العراقى

ص ٦٩

فى مارس ١٩٨٦ ، سمعت تحليلا اخباريا حول أحداث الشغب الأخيرة التى حدثت فى ٢٥ ، ٢٦ فبراير ١٩٨٦ ، وكان من رأى وزير الثقافة المصرى أنه كان هناك تقصير من جانب المنشآت التى وقع فيها التدمير حيث أنها لم تقدم برامج اجتماعية وبيئية للمنطقة التى تقع فيها أو للعاملين بها ، ومن ثم فلم يشعر العاملون أو الأفراد الذين يقطنون المنطقة بدافع حراسة وحماية هذه المنشآت إذا ما تعرضت لأحداث تخريب وتدمير . فأردت أن أناقش دور المحاسبة ـ كوسيلة اعلام ـ فى الافصاح عن البرامج الاجتماعية والبيئية والتثقيفية التى تنفذها المنشأة حتى يمكن أن تعكس المعلومات المحاسبية نشاط المنشأة كوحدة اجتماعية وذلك بالتركيز على نشاطها فى مجال العمالة والعاملين .



The Relatinship of Internal And External Auditor

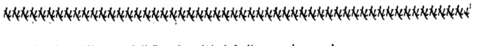
Dr. OLFAT ALI KAMEL RH.D.
ILLINOIS UNIVERSITY

P 102

The field of accounting consists of several areas of concentration that each have unique characteristics and purposes, but are nevertheless highly interrelated in terms of knowledge, skills, and output. Auditing is one of these general areas of concentration. The concept of auditing basically deals with the act of examination within an organization. The major purpose of this paper will be to explore the area of auditing from internal and external perspectives and to examine the links between them.



الموظف الجديد



بين الطموح والاحباط

دراسة تأصيلية لاتجاهات الالتحاق بالخدمة

لماذا هذه الدراسة

يسود شعور عام بعدم الرضاء إزاء وضعية الخريجين الذين يلتحقون أو يقفون على أعتاب الوظيفة ، عامة كانت أو خاصة ـ أقصد سواء كانت في الحكومة أو ما يشابهها من مشروعات قطاع عام ، أو في نطاق قطاع الأعمال والمشروعات الخاصة . وإذا كانت سمة هذا الشعور هي العمومية فالقصد بها أنها تشمل طرفي المعادلة وهما الخريج والمجتمع ، علما بأن كل طرف قد يضم أكثر من نوعية أو فئة ـ فالخريج يقف بجانبه المعهد أو المدرسة أو الجامعة التي تخرج فيها . وقد يضم أسرته أو الأقربين إليها . أما المجتمع فنعني به معناه الواسع من منظمات وهياكل اجتماعية يضمها كيان الدولة ككل ، أو معناه المحدود المتمثل في المنظمات التي تحتاج « أو قد تحتاج » إلى توظيف هؤلاء الخريجين أو غيرها من المنظمات والأفراد والمجتمع الذي يستهلك خدمات هي نتيجة ادائهم وإسهامهم في المجتمع .

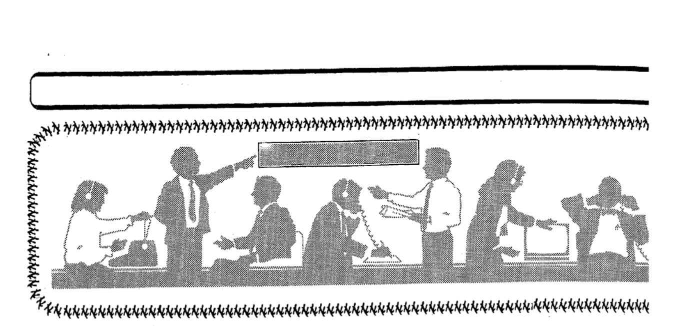
إن هذا الموضوع يكتسب أهمية بالغة في دولة الإمارات العربية المتحدة نظراً للأبعاد الآتية :

١ ـ انتشار التعليم والتوسع في خدماته باعتباره قدراً حضارياً وثقافياً وأداة فعالة للتنمية الاجتماعية الاقتصادية ، فطفر عدد المدارس من ٦٦ عام ١٩٧١/٧٠ قبل إعلان الاتحاد مباشرة إلى ٣٩٥ عام ١٩٨٦ م ، وتزايد عدد الطلبة من ٢٧٧٤٥ إلى ١٧٩٢٧٦ في المدة ذاتها ، وكذلك عن الهيئات التعليمية والإدارية من ١٢٥٤ إلى ١٣٣٢٠ . أما عن الاعتمادات المالية فقد قفزت من ٦٢,٤ مليون درهم عام ١٩٧٢ م إلى ١٠٥٥ عام ١٩٨٥ .

٢ ـ وجود جامعة وطنية هي في حقيقتها ورسالتها بؤرة إشعاع حضاري وعلمي وفي الوقت نفسه مصدراً يضخ كل عام أعداداً ليست بالقليلة

٣ ـ افتقاد المنهج التخطيطي بصورة عامة للأداء الحكومي وفي مجالات التخطيط التعليمي والبشري بصورة خاصة مما ضيعت معه فرق تحديد أهداف المجتمع ، والأجهزة الحكومية شريحة هامة فيه ، ثم تكريس موارد المجتمع وأهمها العنصر البشري للوفاء بهذه الأهداف وفق الأولويات والبرنامج الزمني المرسوم لذلك .

٤ ـ هزال أو انعدام علاقات التنسيق . بل حتى مجرد الاتصال . بين كافة الأجهزة المعنية بهذه القضية . رغم حيويتها وأهميتها في رسم مستقبل الأمة ، والحديث يشمل مختلف الوزارات والمنظمات الأخرى « حكومية اتحادية ومحلية بنوك ومصارف ـ مؤسسات صناعية أو للأعمال .. الخ والجامعة ودائرة شئون الموظفين الاتحادية » الأمر الذي ترتب عليه أن كل جهة أصبحت



بمثابة جزيرة قائمة بذاتها وسط هذا البحر المتلاطم فى أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية .

٥ ـ عدم حصول الخريج أصلاً على فرص العمل الكافية أو البقاء فى قائمة الانتظار مدداً طويلة حتى لخريجى الجامعة فقط . فما بالنا إذا ادخلنا فى الحسبان خريجى الجامعات والمعاهد من خارج الدولة ، أو إذا ضممنا كذلك خريجى المرحلة الثانوية أو ما يعادلها ممن لا يستكملون مشوار التعليم بالجامعة .

وليس بعيداً ما أثارته وسائل الإعلام وفى الصحافة بالذات وما حملته من عدم كفاية الدرجات الوظيفية اللازمة لا ستيعاب الخريجين المواطنين للعمل بالحكومة الاتحادية .(٢)

٦ ـ تشدد شروط الإلتحاق حيث تتطلب كثير من الجهات مواصفات يكون أهمها شرط الخبرة مثلاً فكيف يتسنى لخريج جديد لم يدخل حياة الوظيفة بعد أن يحقق مثل هذا الشرط .

٧ ـ محدودية النوعيات أو التخصصات المطلوبة فى سوق العمل المحلية سيما على مستوى الحكومة الاتحادية ، هذا فى الوقت الذى حصل فيه إغراق السوق بتخصصات غير مطلوبة . ومع تعدد وتنوع الأسباب والمسئوليات فقد نجم عن هذا الوضع أحد أمرين إما إغلاق باب التوظيف أمام غير ذى الاختصاص ، وأما فتح الباب وتعيين خريجين ووضعهم فى أي مواقع عمل مما صارت معه الوظيفة بمثابة نوع من الضمان الاجتماعى

د . صلاح صادق

اكاديمية السادات

أو مكافحة البطالة بكل ما يترتب عليها من سلبيات وآثار وخيمة .

٨ ـ ضعف أو إنعدام الحوافز القادرة على جذب الخريجين فى اتجاه وظائف معينة تحتاجها الدول وخير مثال على ذلك وظائف التدريس . حيث أنها تعتبر قوة طرد لما يخالطها من عناء ومشقة دون أي مقابل إضافى يشجع على الانخراط فيها .

٩ ـ الإحباطات المتنوعة التى تصيب الخريج أحياناً أو غالبا عقب التحاقه بالخدمة سواء بعدم منحه المسئوليات الكافية أو تعيينه فى غير تخصصه أو فى غير موقع أهله وعشيرته مما يسبب ظاهرة الإحساس بالاغتراب إذا استقر فى غير موطنه الأصلى . وهناك عديد من هذه المظاهر السالبة .

١٠ ـ وأخيراً وليس آخراً عدم وجود نظام متكامل ومخطط للتنمية البشرية يعمل على تهيئة الخريج قبل التحاقه بالخدمة ومتابعته بكافة الأساليب وأهمها التدريب لتحقيق النمو المتواتر والمستمر فى المعرفة الإدارية والفنية للخريجين وقبل ذلك فى غرس الأنماط السلوكية والقيمية لديهم بما يتوافق مع مواقعهم الحالية والمستقبلية .

الموظـــف الجديـــد

بيــن الطمــوح والاحبــاط

إن الوضع السائد الذى أفرزته هذه الاعتبارات السابقة لكفيل بأن يدفعنا وبدون تردد أو تسويف للبدء فى التعامل مع مشكلة الموظف الجديد وهو ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع سيما إذا وسعنا مساحة الدراسة لتشمل الخريجين فيما قبل الجامعة ، وإذا ما وضعنا فى الحسبان المستوى العملى للخريج مما يؤهله لأن يتم استيعابه بسهولة فى مختلف منظمات العمل ، وكذلك إذا نظرنا بعين الجدية لسياسة التوطين التى لم تتضح معالمها أو التى كثرت شعاراتها دون محتوى مخطط والتى ـ فى الوقت نفسه ـ تجد من المقاومة الشىء الكثير .

إن قضية الموظف الجديد يمكن معالجتها من عشرات الزوايا : القانونية أو التعليمية ، أو الاقتصادية أو الأداء الفنى .. الخ ولكن هذه الدراسة أو حجمها وفى مرحلتها الراهنة سوف تركز عليها من منظورين :

الأول : من الناحية التأصيلية وذلك بالتعرض للدراسات التى سبق اجراؤها فى مجالات الإدارة والاجتماع والعلوم السلوكية مع بيان مدى إمكان الاستفادة بما توصلت إليه ليكون ذلك أساساً وركيزة لدراسات تطبيقية أو ميدانية عن حالات خريجينا فى دولة الإمارات .

الثانى : أنها ستدور حول اتجاهات الأفراد نحو دخول الخدمة أى الالتحاق بعمل جديد بداءة أو الانتقال من عمل إلى آخر ـ وإن كان الأول هو الأكثر قربا إلى الأذهان والأولى بالعلاج . هذه الاتجاهات وما يحدث حيالها فى المنظمة هى التى ستكون موضع الدراسة والتحليل .

ونظراً إلى أن التعامل مع هذه الاتجاهات إما ان يتم خلال التفاعل واستكمال عمليات التكيف مع المنظمة ، وإما أن يأخذ صورة إحباطات ناجمة عن تفاوت الوضع الذى صار إليه الخريج عما كان يتوقعه ومما قد يدفعه أحياناً إلى الخروج من عمله اختياريا أو إجباريا .

وعلى هذا النحو سوف نقسم هذه الدراسة إلى أجزاء ثلاثة يتناول ١ ، ٢ أوضاع كل صورة وأبعادها المختلفة والثالث لكى يشير إلى ما استجد فى هذا المضمار كنموذج مقترح لخبرة أو تجارب الموظف الجديد .

تقـديـم :

تتسم خبرات وتجارب الموظف الجديد عند التحاقه بالخدمة فى أية منظمة ببعض المظاهر . فالحاصل أن كل واحد يكون قد بنى قصوراً فى مخيلته عن الأوضاع الجديدة التى سوف ينخرط فى عدادها محققاً بذلك طموحاته الذاتية من كسب رزقه والشروع فى بدء حياته ومستقبله ـ وأحياناً تحقيق استقلاليته ، ثم الدخول فى علاقات مجتمعية مع الآخرين مما يكثف شعوره بالانتماء الاجتماعى ، وكذلك قد يدخل فى طموحاته الرغبة فى خدمة مجتمعه المحلى أو الإسهام فى تحقيق الأهداف والطموحات القومية لوطنه .

مع التسليم بكل ماسبق فإن تجارب هذا الموظف قد يدخل فى تكوينها :

ـ المفاجأة أو الاستغراب الذى يتسبب فيه مجرد الدخول فى مجتمع له تكوينه وعناصره وآلياته وتعدد مكوناته وتفاوت اتجاهات كل منها .. بما هو غير مألوف له .

ـ التناقض وهو اختلاف ما كان عما دخل إليه ، وصور ذلك عديدة لا حصر لها ، ويكفى أن تشير لما يتعلمه طالب الهندسة واستخداماته فى الجامعة لأدوات ومعدات قد لا يكون لها مثيل فى تخلفها أو تفاوتها بما يجده فى الحياة العملية ، أو حتى الألفاظ المستخدمة فى كل فرع وتخصص .

ـ التغيير وهو لاشك حادث فى عاداته واتجاهاته وإنماط سلوكه الذاتية أو تجاه الآخرين ، وهذه

الخصوصية مجال خصب لإجراء دراسات مستفيضة عن مواطن التغيير ومداه واتجاهاتها مع أخذ عينات مختلفة من مصادر متنوعة بحسب المكان والزمان والخلفية الاجتماعية والاقتصادية .. الخ .

ـ التفهم أو التوافق مع أوضاع المنظمة بما تشمله من استيعاب القيم والأوضاع ويعدل من أنماطه السلوكية بصورة يتفاوت مداها ضيقا أو اتساعاً حتى يتم له التكيف مع السائد من أشكال وسلوك .

إن النظم والأساليب التى تمارسها المنظمات بصورة عامة لا تسهل بطريقة مناسبة عمليات انتقال الأفراد من حياتهم السابقة إلى حيث يكونون أعضاء فى منظماتهم بعد إلتحاقهم بها . ومن ثم ـ ومنظوراً إلى الفرد كخلية اجتماعية قائمة بذاتها وفى نفس الوقت جزء من خلايا أكبر ـ فإنه إذا لم تتوافر المناخات والأساليب المعدة مسبقاً ويكون مخططاً لها ، فإن الحصيلة تكون مجموعة خلايا ليس من السهل أن تكون وحدة متجانسة عند تجمعها فى منظمتها ـ وبعبارة أخرى فبدل أن يصير حاصل جمع واحد + واحد = اثنين تكون المعادلة واحد + واحد = واحدين .

وإذا كانت ظاهرة عدم الرضا المتزايد بين المعينين الجدد لا خلاف عليها وتؤكدها تقارير عديدة فى مختلف دول العالم ، إلا أن الثابت أيضاً أن هناك دراسات عديدة ومحاولات من مختلف المنظمات حكومية وغيرها قد أشارت إلى أمرين :

أولهما : صعوبة إخراج مشكلة الموظف الجديد إلى سطح الاهتمامات وإعطائها ما تستأهل من أهمية قصوى فى تكوين الرصيد البشرى فى المجتمع .

ثانيهما : الحاجة إلى ترشيد ممارسات مختلف الجهات والمنظمات فى استقبال الموظف الجديد والتعامل معه ابتداء حتى قبل أن يتسلم عمله بالمنظمة . ومحاولة الحفاظ عليه حتى لا يترك المنظمة حيث ثبت فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أن معدلات الخروج الاختيارى خلال الـ ١٨ شهراً الأولى من الخدمة فى تزايد مستمر بين خريجى الجامعات .

فالمطلوب إذن تحديد وتشخيص الأوضاع المعيبة فى اتجاهات التعامل مع الموظف الجديد ، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لذلك . ولاشك أن هذا يفترض ضرورة التعرف على الخبرات والتجربة التى يمر بها هذا الموظف خلال فترة الانتقال وكيف يتم تفهم هذه الخبرات والاستفادة منها حتى نصل إلى مرحلة التكيف المطلوب وغير خاف أن ذلك هام لعملية اندماج الموظف الجديد فى منظمته .

وإذا كان إلتحاق الموظف فى منظمة ما ، إما أن يتطور إلى إحباط ثم قد يصل إلى حد ترك الخدمة ، ولكنه فى حالات أخرى قد يسير فى الطريق المؤدى إلى التطبيع والتفاعل مع المنظمة ـ إذا كان الأمر كذلك فإنه يمكن رسم هذا النموذج .

الالتحاق بالخدمة	
إحباط أو خروج	تطبيع

ومن ثم يكون حديثنا عن شقين كالآتى :

أولاً : الإحباط أو ترك الخدمة

فالإحباط هو الشعور الناجم عن عدم تحقق الأهداف كليا أو جزئيا ، وبعبارة أخرى الفجوة بين المتوقع والحاصل فعلاً .. وترك الخدمة قد يكون اختياريا بكامل إرادة الموظف الجديد وقد يكون إجباريا أى قد طلب منه ذلك .



الموظـــف الجديـــد
بيــن الطمـوح والاحبــاط

ويلاحظ أنه إذا كانت حالات ترك الخدمة بالنسبة للموظف الجديد ليست شائعة فى بلادنا العربية شيوعها فى البلاد الغربية سيما فى الولايات المتحدة حيث حرية الاختيار وفرص العمل ، رغم معدلات البطالة وما تؤديه لتاركى الخدمة حتى ولو كان الترك اختياريا ، إلا أنه مع ذلك يمكن القول أنها ليست نادرة الحدوث أو غير متحققة .

وقد أجريت فى الولايات المتحدة دراسات عديدة(٣) استهدفت تحديد وتحرى أسباب هذا الترك وذلك بقصد إنقاص معدلاته أو الحد منها إلى درجة كبيرة حيث أنه ينظر إلى هذا المسلك كمؤشر غير مرغوب فيه كلية . ولقد أجريت تفرقة بين الترك الاختيارى وغيره اللااختيارى تحديد الحالات المرتبطة بظروف الوظيفة . علما بأن عمليات الخروج بين الجدد قد تختلف عنها بين قدامى الموظفين .

وتظهر الدراسات إلى أن توقعات الموظف(٤) الجديد تشكل سببا رئيسيا فى ظاهرة ترك الخدمة ، وبالمثل أيضاً فى تكوين شعور الإحباط أو تزايده .

وبرزت نظريتان ترد إليهما هذه الظواهر أو الشعور :

أ ـ **التوقعات غير الحقيقية** Unrealistic أو المضخمة التى يستصحبها الموظف الجديد عادة لدى دخوله الخدمة . فقد أثبتت البحوث أن هذه التوقعات كان مبالغا فيها إلى حد كبير كنتيجة لإجراءات ونظم الاختيار فى تلك المنظمات (٥) هذا فضلاً عن أنه فى حالات أخرى كان مرد هذه اللاواقعية إلى الأفراد أنفسهم .

واستنـادا إلى هذه المحصلة أمكن استنباط استراتيجية للاختيار أطلق عليها اصطلاح Realistic Gob Preview [RJP] اى التهيئة أو التقديم الواقعى للوظيفة ، وقد اعتمدت هذه الطريقة على أن يوضع تحت تصرف الموظف الجديد كل المعلومات اللازمة لإحداث التهيئة المطلوبة له وذلك من خلال كتيبات وأفلام وغيرها مما يقدم وضعا واقعيا ـ وليس مثاليا ـ لما هو كائن فعلا عن المنظمة والوظيفة . وقد أشارت بعض الدراسات إلى قلة حالات ترك الخدمة بعد استخدام هذه الطريقة .(٦)

وفى صدد تحليل هذه النتيجة قدمت عدة ظواهر مرتبطة بها ومن بينها أبعاد وتفسيرات مثل :

١ ـ إن الـ RJP تقلل من توقعات الموظف الجديد بداءة وذلك بفعل عمليات التهيئة التى تلقاها وضيقت الفجوة بين المتوقع والحاصل فعلا ، وكذلك قيل إن التوقعات المتواضعة أو الأقل طموحا أقرب أن تتحقق أكثر من التوقعات العالية .

كما ثبت أن تحقيق التوقعات يؤدى إلى القناعة والرضا ، وأن هذا الرضا يتناسب فى علاقة عكسية مع الإحباط أو ترك الخدمة .(٧)

٢ ـ هذا فى حين أن دراسات أخرى أشارت إلى محدودية أثر الواقعية على عمليات ترك الخدمة ، أو ـ على أحسن الفروض ـ كان أثرها ضعيفا حيث لم تجر دراسات ميدانية وحيث أن تعميم الأحكام يحمل مخاطرة علمية هذا فضلا عن عدم كفاية فحص ودراسة موضوعات الـ RJP أو دراسة حالة كل منظمة على حدة .

٣ ـ وأخيراً فإنه رغم أن فكرة الواقعية تشير إلى الدقة والملاءمة عن التوقعات المثاره لدى الموظف الجديد ، إلا أنها تقتصر على الناحية الإجرائية لأنها تعكس فقط مستوى التوقعات وليس جوهرها لأنها تعتبر التوقعات المنخفضه أكثر واقعية من تلك العالية أو الزائدة .

ب ـ **التـوقعات غيـر المحققة أو غيـر الملباة** Unmet

وهى التى يمكن تعريفها بانها الفرق بين التوقعات أو الاحتياجات المبدئية التى كانت تشغل ذهن الموظف الجديد ، وبين تلك الحاصل عليها فعلا فى وظيفتة .

وبعض الكتاب يسميها undermet أى التى تحققت بصوره أقل أو أدنى مما كان منتظرا[٨] .

ومثل أفكار نظرية التوقعات غير الحقيقية ، فإن نظرية التوقعات غير المحققة تفترض أن عدم الرضا وحالات ترك الخدمه ينتجان عن عدم تأكيد التوقعات .. تماما مثل حالات الإخلال بالوعد .

ولقد أسست بعض المنظمات استراتيجيات مبنية على معطيات هذه النظرية مستهدفين التوصل إلى الإقلال من معدلات الترك وذلك من خلال ضمان تحقيق توقعات الجدد كل فى مجال الوظيفة التى عين فيها . وكان التركيز العملى على الفترة الأولى من بدء العمل الوظيفى وذلك أكثر من الفترة السابقة على الإلتحاق بالخدمة .

ولقد أمكن صياغة استراتيجية أطلق عليها (J P) the Joining up process أى عملية الالتحاق بالوظيفة بداءة وذلك عن طريق « استنباط عقد سيكولوجى بين الموظف الجديد وبين المشرف عليه ، والذى يمكن من ثناياه أن يتم توضيح وتبادل توقعات كل طرف مع الآخر » . ولا شك أن الهدف هنا أن يجرى نوع من التأقلم أو التوافق بين الأفراد وتوقعاتهم مع وظائف بعينها فى المنظمة التى يتم التحاقهم بها فعلا .

جـ - تقدير النظريتين والتوفيق بينهما :

كلا الدراستين السابقتين فى أ ، ب يركز على دور التوقعات فى دخول المنظمة والانخراط فيها ثم البقاء مع الإحباط ، أو الإحباط ثم الترك . فنظرية الواقعية ترتبط بوجود التوقعات الأصلية . فى حين أن النظرية الثانية ترتبط بالدرجة التى تتأكد بها هذه التوقعات بمجرد التحاق الموظف بالخدمة .

وكذلك تختلف كل نظرية من حيث استراتيجات العمل والإجراءات المستخدمة فيهما لمواجهة الآثار السلبية الناجمة عن أعمال دور المتوقعات .

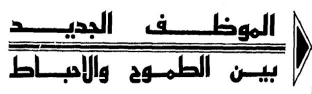
ومن الطريف أن بعض الدراسات الأخرى[٩] أشارت إلى أن العملية التى يتم من خلالها صياغة سلوك الأفراد تجاه التوقعات الحقيقية أو غير المحققة هى أكثر تعقيداً مما هو مقدر لها فى الأبحاث السابقة ، وقد ربُطت هذه الدراسات بالمتعلقة بسلوكيات المستهلك ، وأكدت أثر كل من النظريتين السابقتين على معدلات الأداء فى مجالات الإنتاج ، وعلى ضرورة الأخذ بالمنطلقين ووضعهما فى الاعتبار عند تفسير النتائج ووضعها تحت الملاحظة .

وفى الحقيقة أن كلا النظريتين تقومان على أساس من افتراض المعقولية والتبرير ، فالمفترض أن الموظفين الجدد هم بشر على درجة من الرشد والاتزان وإنهم حين يدخلون إلى أوضاع تنظيمية غير مألوفة فإنهم يصوغون توقعات واعية عن وظائفهم ومنظماتهم الجديدة ، ومنطقى أنه إذا لم تتحقق هذه التوقعات أصلاً أو بالصورة أو الدرجة التى سيطرت على الأذهان ، كان الإحباط أو الخروج من الخدمة .

ومن الوارد أن يثار تساؤل أساسى هو : هل يمكن أن تؤدى « توقعات الموظف الجديد وحدها الأصلية وغير المحققة » إلى الخروج الاختيارى !

فى ضوء عدم وضوح أن التوقعات الراشدة المبررة قبل دخول الخدمة هى العلامة المميزة والفارقة فى خبرات وتجارب الموظف الجديد ، يصير لزاما أن نسعى إلى استجلاء وتحرى العناصر الأخرى فى هذه الخبرة ، إضافة إلى توضيح كيف يتم تفسير عملية الخروج .

هناك تساؤلات أخرى لها الطابع الإجرائى أو العملى وهى تدور حول كيفية تعامل الموظف الجديد أو تماشيه مع تجربة التوقعات غير الحقيقية أو غير المحققة . قدمت دراسات سلوكيات المستهلك [١٠] بعض التفسير ، بل وأشارت إلى كيف يتماشى الموظف مع خبرات وظيفية سابقة ، وكيف يتأتى له أن يتفهم ويفسر ويتجاوب مع الأوضاع التنظيمية غير المألوفة له .



ثانيا : التطبيع الاجتماعى بالمنظمة

Socialization

يمكن معالجة هذا الموضوع من خلال عناصره الآتية :

أ ـ ماهية عملية التطبيع وسماتها :

قبل كل شيء يمكن الإشارة إليها بأنها العملية التى تتم بموجبها سلسلة خطوات تتضمن استيعاب الموظف الجديد وتقبله القيم والقدرات وأنماط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره فى المنظمة وللمشاركة كعضو فيها[11] . وبصرف النظر عن خبرات الموظف الجديد فى سبق تطبيعه ، فإن كل نقلة رئيسية أو تغيير أساسى فى الأدوار يتضمن ويستوجب عمليات تطبيع الدور الجديد والأوضاع المستجدة .

وبالنظر إلى تنوع الأدوار وتعددها داخل المنظمة الواحدة أو فى المنظمات المتماثلة أو فى المنظمات المتفاوتة والتى يمكن لأي شخص رشيد أن يتولاها فى الفترة مابين تخرجه فى المدرسة العليا ـ أو المرحلة التى تسمح له أن يتولى عملا ما ـ حتى بلوغه سن التقاعد ، فإنه بوسعنا أن نتصور مدى اتساع وشمولية هذه العملية خلال حياة الفرد .

ويشير بعض الكتابات فى هذا الصدد إلى أن الخبرة التطبيعية تتميز بسمات ثلاث :

— عدم التهيؤ وذلك منطقى فى ضوء عنصر الجدة الذى يتصف به الموظف عند التحاقه بمنظمة أو بعمل أو بدور جديد . وهو الأمر الذى يضعه فى مواجهة بين الجديد والقديم الذى هو فيه .

— الاغتراب Foreigness وهو مرتبط أيضا بعنصر الجدة ولكنه يثير لدى الموظف الإحساس بالغربة أى كأنه دخيل على الجماعة التى اقتحمها بدخوله الخدمة .

— الأعباء الحسية الإضافية نظراً لمقابلة متطلبات الموقف وضرورة فتح كافة القنوات الحسية لالتقاط كل صور ووضعيات مكونات المنظمة وأفرادها وسلوكهم .

وبصدد عملية التطبيع الاجتماعى يشير البعض[12] إلى اصطلاح صدمة الواقع Reality Shock لكى يتم التعبير به عن تجربة الموظف الجديد والتى يتلقاها فى أغلب الأحوال عند اختلاطه بأوضاع تنظيمية غير مألوفة له . فى هذه اللحظة يصير الزمان والمكان مشكلة بالغة التعقيد .. وكيف يبحث لها عن حل .. وبأى الأساليب .. وفى أى اتجاه .. ومتى يمكنه المعاونة فى هذا الصدد .. ومتى يمكن البدء !! وغير ذلك من التساؤلات التى قد لا تجد لها من إجابات فى اللحظات الأولى أو الساعات أو الأيام الأولى للالتحاق بالخدمة .

عندئذ يرى الموظف الجديد كل ما بالمنظمة من مناخ مقنن سواء كان ماديا أو اجتماعيا .. فإنه يراه بعين أخرى ... بل أن عينه أيضا يصيبها بعض التغيير . وحتى تتوافر للموظف فرص التعرض التدريجى لهذه الأوضاع والتعامل معها من خلال الوسائل الحقيقية لمواجهة الموقف ، فإن جميع حواسه وبصورة متعاصرة تبقى مستغرقة بصفوف ومنظومات غير مألوفة من الأشياء والأنماط والهياكل ومكوناتها وكيفية تفسيرها والبحث عن طرائق للتجاوب أو التفاهم معها .. هذا ويبقى الزمان والمكان مشكلة حتى يتمكن صاحبنا من رسم خرائطه Maps الخاصة للتعامل مع الأوضاع الجديدة .

وعادة يعطى الموظف الجديد ـ فى دوره الجديد ـ بعض الوقت لكى يحقق الإنجاز السريع للأعمال من خلال تفهم مكوناتها واتقان أساسياتها وأدائها عند ـ أو أعلى من ـ حد أدنى مطلوب منه .

كذلك عليه أن « يتعلم مسالك » المنظمة Learning The Ropes طالما كان عليه أن تتم عمليات التطبيع من

خلال كافة هذه الدروب . ولا شك أن هذا ضرورى إزاء كل خلفية ثقافية لأى منظمة جديدة طالما أن هذه الخلفية تتفاوت من منظمة إلى أخرى بل داخل المنظمة الواحدة حتى بين أدوارها ، أو حتى إزاء الأدوار إذا نظرنا إلى عامل الزمن قديما أو الآن .

(ب) مراحل عملية التطبيع :

يمر الموظف الجديد وهو يتطبع بعدة مراحل هى :

١ ـ مرحلة التوقع : وهى التى يكون فيها مازال خارجيا . وحيث هو باق يتوقع تجاربه وخبراته أن تكون فى صورة معينة عن المنظمة والأدوار التى يزمع الدخول إليها . وهنا يكون عماد هذه المرحلة استنتاجات عن حياته المرتقبة فى كافة مجالاتها وإنعكاساتها على حياته الشخصية وما يتتابع من كل منها[١٣] .

٢ ـ مرحلة المواجهة بعد الدخول وهى على مستوى الأهمية فى صياغة التوجهات طويلة الأجل عن المنظمة[١٤] .

وفى هذه المرحلة يتم اختبار توقعات الموظف الجديد ومن جهة أخرى إذا ماحدث نوع من التماشى أو مسايرة هذه الاختلافات والتعامل معها ، وتمكن الموظف من تعلم مسالك المنظمة ودروبها فإنه يتجاوز المسيرة إلى المرحلة التى تليها ، وعادة مايستغرق ذلك بين ٦ شهور أو عشرة شهور من بدء التحاقه بالمنظمة .

٣ ـ مرحلة التكيف الفردى مع المنظمة تحدث عندما يتحول الفرد من موظف جديد Newcomer إلى أن يكون داخلى Insider أو بعبارة أخرى يصبح ابن المنظمة ومن أفرادها . ونظرا لأن التكيف يتضمن أنماطا سلوكية تنم عنه فإن البعض يعتبره حالة أكثر منه مرحلة فى عملية التطبيع ، أى اعتبار أن الفرد قد تكيف (أى اكتسب حالة التكيف) مفترضين أن ممارسته لدوره الداخلى يعتبر مؤشرا على إتمام عملية التفاعل والتطبيع الاجتماعى .

وبعبارة أخرى أن الموظف الجديد يصير داخليا حين يُعطى مسئوليات واسعة وحين يُمنح أو يكتسب (بعض) الاستقلالية ويتخفف من اعتماديته نحو الآخرين أيا كان مستواهم فى تنظيم العمل وحين يُوثق به فى منحه معلومات ذات أفضلية خاصة متضمنة شبكات الاتصال غير الرسمية ، وحين يُستحث أن يقوم بتمثيل المنظمة ، وحين يُسعى إليه للحصول على مشورته ويُطلب إليه أن يقدم أفكاره وآراءه للآخرين .

ومع كل ماسبق عن مراحل عملية التطبيع فإن البعض ينتقدها على أساس أنها ركزت على « التغيير إلى » عند استلام الأعمال الجديدة فى حين أنها أهملت أو لم تعط الاهتمام الكافى إلى عملية « التغيير من » عند ترك الأعمال القديمة ، فى حين أن هناك دراسات توحى بأن هذه العملية الأخيرة تحمل فى طياتها آثارا هامة ومؤثرة على نجاح العملية الأولى . بعبارة متكافئة أنه ليس فى كل الحالات يأخذ الفرد من عمله الجديد ويضيف إلى خبراته السابقة بل على العكس ، إذ توجد بعض الحالات التى يصب فيها الفرد فى عمله الجديد من رصيد خبراته السابقة .

(جـ) مضمون عملية التطبيع :

تشمل أساسا عنصرين :ـ

١ ـ تعلم الأدوار : فمعلوم أن الموظف الجديد مطلوب منه أن يمارس أدوارا جديدة بصورة مناسبة ، ولهذا فإنه يحتاج القدرة على أداء هذه الأدوار ، والدافعية لكى يؤديها وفى تجاوب مع أهدافه الخاصة ، ثم التفهم والتقدير لما يتوقعه الآخرون منه .

ومايمكن أن يحدث فى عملية التطبيع وخلال مرحلة المواجهة ـ وعلى الأقل من وجهة نظر ماينبغى أن يكون ـ فإن قدرات الموظف الجديد المرتبطة بدوره الجديد يتم التعرف عليها وتحديدها وكذلك يتم التوصل إلى توقعات الآخرين ومناقشاتها ، هذا فضلاً عن اتضاح صورة كل من الحوافز والجزاءات كل ذلك بقصد دعم الاتجاه نحو الأداء المتوافق مع المنظمة وظروفها .

الموظف الجديد
بين الطموح والاحباط

وإذا حاولنا تقصى العناصر الأساسية لأى دور يمارسه الموظف الجديد لأمكن ذكر : القاعدة المعرفية ، الاستراتيچية التى يجب أن يعمل بها ، هذا فضلاً عن انه يجب أن يتفهم القيم الأساسية او كما يعبر عنها أحيانا القيم الحرجة critical للمنظمة ، وذلك لأجل أن يتمكن من التعرف على الأنماط السلوكية المحورية لهذا الدور المتوقع منه والتى يجب أن تمارس حتى يتفادى مخاطر الزج به فى مزالق هو فى غنى عنها .

والبادى أن كلاً من الموظف والمنظمة يلمسون الحاجة إلى تعلم هذا الموظف أدواره ... أى أن هذه مسألة لاتهم الموظف فقط بل قد تكون المنظمة أكثر تشوقاً وحماساً لهذا .

٢ ـ التعامل مع المناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة :

فالمنظمة ليست مجرد حزمة أو مجموعة من الأدوار موقعة على خريطة تنظيمية إنها أكثر من ذلك بكثير إذ أن لها تفرداً وكينونة قائمة بذاتها يقال لها المناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة والتى من خلالها يتم التعرف على « كيف تؤدى الأعمال وماهى العناصر المحيطة بذلك » وحين يتعلم الموظف مسالك المنظمة يكون ضمنا قد تعلم هذه الثقافة .

والمنظمات خلايا اجتماعية أو هى مثل المجتمع فى صورته الواسعة ، والثقافة تنقل افتراضات أو اتجاهات هامة وكذلك النظم التى تحكم سلوك الأعضاء والقيم والأنشطة والأهداف . هذا مع ملاحظة أن النظم والافتراضات تتم المشاركة فيها أو تقاسمها بصورة جماعية وتظهر من خلال التفاعلات الجماعية . أى أنها تظهر من خلال العمل والممارسة وليس من مجرد الحديث عنها .

وإذا كانت السطور السابقة أوضحت بإيجاز مايمكن أن تنقله الخلفية الثقافية للمنظمة ، فالمهم إيضاح ماهيتها : هى الأنظمة والهياكل والبنى (جمع بنية) الراسخة اجتماعياً والتى تدل على أن الناس يتعلمون هذه الأشياء فرادى أو مجتمعين . وبعبارة أكثر تحديداً أنها تشير إلى النمط المنقول تاريخياً للمعانى التى تدل عليها رموزها أو هى نظام المفاهيم الموروثة والتى يعبر عنها فى أشكال رمزية والتى من خلالها يتواصل الناس ويستمرون ويطورون معرفتهم واتجاهاتهم تجاه الحياة(١٥) .

وغير خاف أنه توجد ثقافات مختلفة للمنظمات المتنوعة ـ وإلى درجة أقل بين وحدات المنظمة الواحدة . ففى المنظمات المختلفة قد يكون لأفرادها توجهات مختلفة بصورة رئيسية تجاه بعضهم البعض ، أو تجاه أدوارهم أو أهداف المنظمة ذاتها . وكم من منظمات رأينا الأفراد فيها معنيين شخصيا برفاهية الآخرين وراحتهم ويبقى ولاؤهم ثابتاً للمنظمة مدى الحياة . وفى منظمات أخرى قد يقتصر الفرد على ممارسة دوره بصورة آلية باذلاً ٨ ساعات فى اليوم وخمسة أيام أو ستة واضعا فى جيبه مرتبه أو أجره ولا شىء أكثر من هذا .

وفى عملية اكتساب الثقافة يتولى الموظف الجديد استنباط تعريف للموقف ويتعامل معه على أنه الإطار أو الخطة التى يتم من خلالها تفسير الأحداث الواقعة كل يوم فى المنظمة . ومعنى هذا أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى خطط أو أطر لتوظيفها عند اللزوم للتفسيرات الخاصة بالمواقف والمناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة ... كل ذلك من أجل أن يتحسسوا ويتذوقوا مايحدث فى مجالاتهم ولكى يتجاوبوا مع الأفعال الملائمة ذات المعنى المقصود .

وكما قيل أنهم يحتاجون إلى خريطة map للأرضية التى تحقق لهم الانسجام الكافى مع الخرائط التى يحملها الداخليون insiders أو أبناء المنظمة والتى بمقتضاها يتم تفاعل الجميع .

وعموما فإن دراسات التطبيع الاجتماعى للمنظمات لم تعط الاهتمام الكافى بعد للتعليمات التى يتم بموجبها ومن خلالها تقبل الموظف الجديد للقيم المحورية للمنظمة ، القدرات المرتبطة بأدواره وأساليب تفسير الخلفيات الثقافية بالمنظمة وللبدء فى هذا الاتجاه وتشجيع هذا

التوسع لابد من التعرض لمحاولات شتى فى فروع عملية أخرى فيرى البعض(١٦) تطبيق مفاهيم نظرية التعلم الاجتماعى وهم بصدد تفسير اكتساب القيم فى عمليات التطبيع الاجتماعى بالمنظمات . وكذلك أمكن الاستعانة بدراسات أخرى عن التغيير الفردى أو صياغة الأهداف أو عملية التغذية العكسية عن الأداء حيث أمكنها أن تغير فى تفهم العمليات التى يصل بها الجدد إلى تحسس وتذوق التوقعات عن أدوارهم ، واكتساب الدافعية للعمل ، وتحقيق بعض الأهداف عن أدوارهم ـ وكذلك فى دراسة ظاهرة الاغتراب .

(د) خصائص ممارسات التطبيع الاجتماعى وآثارها :

أجريت بعض الدراسات الهيكلية عن عمليات التطبيع مع الموظفين الجدد ، وناقشت الهيكل العام للعملية وآثارها الفردية والجماعية .. كل ذلك دون دراسة حالات معينة .وأشارت هذه الدراسات إلى التفاعل المتتابع أو المستمر والآخر المنقطع .

وبعض الدراسات الحديثة نسبيا(١٧) والشاملة إلى حد كبير قدمت لنا تحليلاً هيكليا عن الخطوات التكتيكية (أوالتحركية) فى عملية التطبيع الاجتماعى متتبعة آثار كل منها على استجابات الموظف الجديد . وقد أشير إلى أن هذه الممارسات أو الخبرات تساعد فى تشكيل نوعية عضو المنظمة الذى تستهدفه ، كما أنها اسهمت فى تشخيص حالات التطبيع الرسمى وغير الرسمى ، المتتابع وغير المتصل ، الثابت والمتغير ، المانح والساحب أو الممتص .

ولقد أمكن التوصل إلى (٣) أنماط من الاستجابة من الموظف الجديد :

ـ المقيد أو الثابت حيث تم تبنى الأدوار القائمة .

ـ التجديد المضمونى حيث تم تبنى أهداف الأدوار ولكن مع تغيير استراتيجية تحقيق الأدوار .

ـ التجديد المتعلق بالأدوار حيث قام الموظف الجديد بتغيير الأهداف الأساسية أو الغايات النهائية المطلوب تحقيقها من خلال الأدوار المتوقعة منه .

ثالثا : إيجابيات وسلبيات نظريات الترك والتطبيع

وجهت انتقادات عديدة لنظريات الترك وأخرى لنظريات وأفكار التطبيع ، وقد أخذ على الأولى تسطيحها الزائد لأبحاثها الميدانية ، فى حين أن الأخرى قد أفرزت فقط افتراضات نظرية إضافة إلى ربطها فقط بحالات ووضعيات معينة .

ولقد وقفت كل نظرية من الاثنتين وكأنها تضاد الأخرى ، وظهر مؤيد لكل واحدة ونادراً ما كانوا يعترفون بالنظريات الغريمة لهم . فعلى سبيل المثال بقى علم النفس الصناعى والتجريبى يعتمد على منظورات الترك كقاعدة منضبطة وتقليد منهجى لايتراجع عنه ، فى حين ظل علم الاجتماع « سيما علم الاجتماع التنظيمى وعلم الاجتماع المهنى وعلم اجتماعيات علاقات العمل » يستند بصورة جذرية على منظورات التطبيع الاجتماعى بالمنظمة .

ومن جهة أخرى تمحورت دراسات الترك حول نواة بنيت عليها منهجيتها ونتائجها ألا وهى فكرة المعقولية أو العقلانية Rationality أما دراسات التطبيع الاجتماعى فقد استفادت من مجموعة أو مزيج من الظواهر والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد أو بين الأفراد ومكونات منظماتهم لتقديم افتراضاتها وحصيلة أعمالها

وعلى كل الأحوال لم يحدث من قبل ربط للنظريتين أو جمعهما فى صعيد واحد كبدائل عن ذات المشكلة ، ومع



الموظف الجديد بين الطموح والاحباط

هذا فإن كلاهما لم يزل معنى أساساً بظاهرة دخول الخدمة للجدد واستقرارهم « أو عدمه » فى الأوضاع التنظيمية غير المألوفة فى منظماتهم .

والحاصل أن كلا من النظريتين لم تدرس بصورة كافية الأساليب التى يتخذها الجدد للتمشى مع خبرات العمل السابقة وإمكانية توظيفها لكى تنعكس على عمله الجديد ، ثم كيف يكتشف الجدد ويتنبأون ويفسرون ويختارون استجاباتهم لملامح الأوضاع الجديدة مدخلين فى الاعتبار التفاوتات ـ التى قد تكون شاسعة أو مختلفة، عن خبراتهم السابقة على التحاقهم بالخدمة وخبراتهم التى لم تحدد بعد .

ومن جهة أخرى لم تدرس أى نظرية ، لما يختار بعض الجدد ترك العمل بالمنظمة ، فى حين لم يزل آخرون يقبلون ، وبكل إعمال للواقعية ، الأوضاع الجديدة .

والمعتقد أن المجال لم يزل مفتوحا للدراسة متناولين الأفراد أنفسهم « من حيث الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية » .. وعن المواقف التى يمكن أن يجابهونها بحلوها ومرها ، وكذا عن الأساليب التى يقدمون بها داخليا خبراتهم كجدد والتى قد تدفعهم لاختيار موقف ما مما سبق ذكره .

رابعاً : نموذج خبرة الموظف الجديد

لكى نتفهم العمليات التى يتمشى بموجبها الموظف الجديد مع تجارب أو خبرة الالتحاق والتفاعل ، يجب أن نحدد أولاً ما المقصود بهذه الخبرة ؟ وما هى عناصرها الأساسية ؟ ثم هل يمكن إعداد نموذج لتفهم عمليات الانخراط أو التمشى Coping والتحسس أو التذوق التى يمر أو يمارسها الموظف الجديد ؟

أ ـ خبرات الدخول للخدمة :

يمكن أن يشمل ذلك العناصر الآتية :

١ ـ التغيير change ، ويعرف بأنه الاختلاف الموضوعى فى إحدى الخصائص أو السمات الرئيسية بين الأوضاع الجديدة وبين تلك السابقة عليها ـ أى القديمة سواء كانت فى منظمة أخرى أو حتى فى وحدة مختلفة داخل المنظمة .

إن جوهر التغيير يقوم على الجدة فى الموقف المتغير إليه والتى تحتاج إلى بعض من التعديلات « أو التغييرات » Adjustments من الفرد نفسه . وطبيعى أن الموقف الجديد لا يكون أحادى التكوين ، إذ غالبا ما تتعدد عناصره ، ولهذا فإنه بقدر ما تتعدد هذه العناصر وتتنوع وتتشابك فى علاقاتها فيما لو قورنت مع الموقف القديم ، بقدر ما يتطلب الأمر من الموظف الجديد أن يتماشى أو بالأصح أن يتمشى معها وأن يمارس من الترتيبات ما يمكنه أن يتأقلم مع كل « أو بعض » المستجدات عليه .

وليس بالضرورى أن يكون التغيير من سىء إلى حسن « مع صعوبة الحكم بهذه التجريدات أو التعميمات » بل قد يكون ـ وهذا ما يهمنا هنا ـ الاختلاف راجعاً إلى وضع معاكس .. ولكنه يحمل فى طياته الاختلاف فى جوهره الا وهو الوضع المستجد .

وللتحديث بصورة أكثر تفصيلا فإنه يمكن سرد العديد من قرائن وشواهد الاختلاف بما فى ذلك المكان الجديد والعناوين ، أرقام الهواتف ، مسمى الوظيفة والدرجة أو الحلقة الوظيفية ، مواصفاتها ، الانتماء للمنظمة ، ومتطلبات شغل الوظيفة التى التحق بها الموظف .

والجدير بالذكر أن هذه العناصر سابقة على دخول الموظف إلى المنظمة وهى بالتالى معلومة سبقا للآخرين ولكن ليست له .

ومع بدء وظيفة جديدة يمر الفرد بتغيرات كثيرة فى الأدوار التى يمارسها وغالبا فى شخصيته المهنية أو الفنية ، وعلى سبيل المثال انتقاله من المرحلة الدراسية إلى ممارسة مهنة الطب أو الهندسة ، وعادة ما تصاحب هذه التغييرات تغيراً مماثلاً فى المركز الاجتماعى . وبالمثل تحدث عادة نقلات كبيرة فى الظروف الأساسية للعمل .

وكذلك تكون هناك تقلبات قد تكون حادة فى عدة أمور منها استخدامات الوقت ، وفرص التفاعل مع الآخرين ، فهى تختلف من أيام المدرسة عنها لو عمل الموظف فى قسم المبيعات أو فى الشئون الإدارية .

وقد تمكن بعض الدارسين (١٨) من تقصى ثلاثة حواجز ، يكون على الموظف الجديد أن يتعامل معها

ويجتازها ، وهى تمثل فى مجموعها أبعاد التغيير الذى ينصب على الموظف .

* الحاجز الوظيفى Functional يرتبط بمجال « أو مجالات العمل الجديد » مثل إدارة افراد - إدارة مالية - تدريس - طب .. الخ وحيث يتحتم على الموظف أن يلم بها وبكيفية أدائها .

* حاجز التسلسل الإداري Hierarchy أو السلم التنظيمى لأن الموظف يمثل موقعا يقع فى مكان ما على خريطة المنظمة بما يتضمنه ذلك من التعرف على كل من رؤسائه ومرؤوسيه وكيفية الإشراف على الأولين والتقرير للآخرين .

* حاجز التعرف على دخائل المنظمة والذى يطلق عليه مصطلح Inclusionary ويشير إلى متطلبات التعامل من الموقع غير الرسمى من حيث المعلومات والاتصالات واتخاذ القرار وكيفية إحداث التأثير المطلوب . وهذا الحاجز يمثل اخطر الحواجز واصعبها - إن لم يكن نادراً - من حيث إمكان نقل خبراته السابقة إلى المواقع الجديدة . ونتيجة لذلك يشير البعض إلى أن الموظف الجديد يبقى فى مواقع هامشية Peripheral لمدة ما قبل أن يتطرق أو يدخل إلى المواقع الرئيسية .

٢ - التناقض وهو الخبرة الثانية للموظف الجديد ، والذى لا يمكن ملاحظته بشكل علنى وإنما بصورة شخصية ، كما أنه بعكس المظهر الأول « أى التغيير » لا يكون معلوماً مسبقا . وقد عرفه علماء النفس (١٩) من أنصار المدرسة الكلية أو Gestalt بأنه يتضمن - من خلال المجال الإدراكى - ظهور رمز أو ملامح ملحوظة مضادة لأرضية أو خلفية عامة » . ولاشك أن هذه الملامح الخاصة إنما تبدو حينما يمر الفرد بتجارب جديدة .

ولاشك أن ظهور هذه الملامح إنما يرتبط تماما بالتجارب السابقة ثم بمقارنتها واستنباط الفروق بينهما .

ومعنى هذا أن خبرة التناقض إنما تشترط وتفترض اختلافا بين الأوضاع فى المنظمة الجديدة عن الأوضاع السابقة ، ثم - وهو الأهم - على رؤية الفرد وقياس ذلك على مجموع ما لديه من صور ورموز . ولهذا فالأغلب أن يرتبط التناقض بالأشخاص دون أن يكون احد مكونات المنظمة - وهذا ما يفسر اختلاف صور التناقض من شخص إلى آخر .

وهناك حالة خاصة من التناقض ترتبط بعملية استمرار الأدوار القديمة وفاعليتها . فالحاصل أن الموظف الجديد لا يمسح بمجرد دخوله كل اثر لأدواره القديمة ، بل يحدث نوع من التطعيم التدريجى بين كل من الأدوار الجديدة التى تدخل وتحتل بعض المساحات إلى جانب بعض الأدوار القديمة وبصورة متعاصرة ، كل هذا أدعى إلى أن يثير التناقض وينميه وبعبارة متوازية أن مظاهر التناقض تتولد حين تسترجع الأدوار السابقة لكى تتعايش مع الأدوار الجديدة ، وهنا يضطر إلى وقوع عمليات فرعية عديدة قائمة على أساس الاسترجاع والتصادم والاختيار .

ومع هذا فإن هناك حداً أقصى لمظاهر التناقض التى يمكن أن يجمعها الفرد بين القديم والجديد بصورة متعاصرة ، وذلك تأسيسا على أن هناك حدوداً طبيعية للقدرات البشرية فى مجال العمليات الإدراكية . وفى الوقت نفسه فإنه بالنسبة للموظف الجديد وفى موقعه الجديد - البادى أن هناك حداً أدنى للتناقضات يتوقع لها أن تبرز فوق السطح .

٣ - المفاجأة surprise وهى العنصر الثالث فى خبرات الالتحاق بالخدمة ، والتى تمثل الفجوة بين المأمول وما تليه من خبرات لدى الموظف الجديد ، وهى تتضمن انطباعاته الداخلية بصدد أى اختلافات بما فى ذلك التناقضات والتغييرات .

والمفاجأة قد تكون إيجابية مبهجة ، أو بالعكس سلبية مخيبة للآمال . وقد تتعدد موضوعاتها سواء عن الوظيفة أو المنظمة . وعادة ما تحدث أغلب حالات المفاجأة خلال مرحلة المواجهة فى عملية التطبيع وهى التى تحتاج من الموظف الجديد إلى نوع من التكيف والمواءمة .

وهناك أنواع عديدة من صور المفاجأة بعضها يرتبط بالوظيفة حين لا تتحقق التوقعات بشأنها ، وغيرها يرتبط بالشخص نفسه سواء عن مهاراته أو نظام القيم التى يعتقدها أو احتياجاته التى افترضها حين دخل الخدمة الأخيرة . وهناك نوع ثالث يكون منشؤه عدم تحقق التوقعات غير الواعية عن العمل أو حين لا يكون هناك تقدير مسبق سليم عن ظروف العمل مثلاً . وكذلك نجد

الموظف الجديد بين الطموح والاحباط

نمطاً رابعاً يتولد من صعوبة التنبؤ الدقيق للتفاعل الداخلى بالمنظمة تجاه أية خبرة جديدة ذلك أن توقع ما قد يحدث (وهو حدث خارجي) قد يحسن تقديره بدقة ، أما (كيف سيكون الشعور تجاهه) فهنا تكون صعوبة التوقع . وأخيراً هناك نمط خامس من المفاجأة يكون مرده الافتراضات الثقافية التى يصوغها الموظف الجديد ، وتحدث المفاجأة حين يعتمد صاحبنا على هذه الافتراضات التى استصحبها معه عن أوضاعه السابقة وتوظيفها كمرشد أو دليل يعاونه فى تفسير ما يحدث له أو يشاهده فى موقعه الجديد .

والمفاجأة ـ أيا كان مصدرها أو صورتها أو مدى بهجتها من عدمه ـ تحتاج إلى نوع من التكيف . وفى أغلب المعالجات التقليدية التى تناولت هذا الموضوع اقتصرت على حالات المفاجأة غير السارة والتوقعات غير المحققة بصورة كاملة . والمعتقد أنه سيتم مستقبلاً بحث للحالات التى تحققت فيها أشياء أكثر مما توقع الموظف .

إن هذه المظاهر الثلاثة لخبرة الموظف الجديد ـ التغيير والتناقض والمفاجأة ـ تدعو لأن تكون بكل صورها محل اهتمام المنظمات لكى تضعها فى حسبانها وهى تصوغ هياكلها أو حين تضع أنظمتها ، كل ذلك من أجل هدف عظيم ألا وهو تسهيل عملية انتقال الموظف من قديمه إلى جديده .

ب ـ الصورة العقلية والتجاوب :

لكى نتفهم كيف يتعامل الموظف الجديد مع المعطيات فى منظمته من خلال الخبرات التى يمر بها ، يمكن الإشارة إلى الموضوعات التالية :

١ ـ دور العقل الواعى فى العملية يثير مبدئياً الحديث عن كيفية تعامل الناس فى أى مكان مع المواقف العادية اليومية غير المثيرة للدهشة . ففى هذه المواقف العادية يتصرف الفرد بطريقة يغلب عليها البرمجة المسبقة ولكن مع نوع من الاتساع . مع اقتران ذلك بأسلوب غير واعٍ ، ثم أنه يكون محركاً بقوة التوجه المعرفى .

ويعنى هذا أن الفكر الواعى للفرد لا يشكل جزءاً كبيراً من تصرفاتنا اليومية ـ حتى فى مواقع العمل وحيث يتم أداؤها بطريقة اختيارية ولكن دون أن تكون من خلال الوعى الكامل فى كل صورها وفى كل مراحلها . ولذلك يقال إنه « كلما ترك العنان لقوة التوجيه المعرفى كلما تناقص دور العقل الواعى » والعقل الواعى يستثار عادة حين يحس الفرد شيئاً مما يكون « غير عادى » فى محيطه أو فى معرفته ، هنا فقط يبدأ المرء فى تحركه . كما أشارت بعض الدراسات[١٩] التى تناولت دور قوة التوجيه المعرفى فى المنظمات . أن المفاجأة مما تحركه فى المقام الأول ، الأمر الذى يبدو معها عنصر المفاجأة وكأنه جزء لا مفر منه فى خبرة الدخول إلى أوضاع غير مألوفة فى منظمة ما .

٢ ـ كيف يتعامل الأفراد مع عنصر المفاجأة ؟ يستلزم الأمر التوصل إلى الطريقة التى يتعرف بها الفرد أو يكتشف المفاجأة ثم يفسرها .

هناك دورة متتابعة من الأحداث[٢٠] خلال الفترة الزمنية ـ وحيث تبدأ بأن يكون الفرد توقعاته وافتراضاته الواعية وغير الواعية والتى يمكن أن تسهم فى تكوين الصورة المستقبلية للأحداث القادمة . تأتى خبرات الفرد والتى قد تكون مختلفة مع ما توقعه وتشكل مفاجأة له .

هنا تثار الحاجة إلى إيجاد تفسيرات لما يحدث . وطبيعى أن تكون التفسيرات أو شرح المعانى الواردة مما يكون مرتبطاً بعناصر المفاجأة ، واستناداً إلى هذه التفسيرات والمعانى تتم الاستجابات السلوكية اللازمة بشأن الموقف القائم . وكذلك على ضوء هذه العناصر يتم مزيد من التفهم لمتخذى القرارات والأعمال . كما يكون هناك نوع من تحديث الأوضاع ومراجعة كثير من التوقعات المستقبلية .

وفى عملية ربط المعانى والتفسيرات السابقة بالمفاجأة فإن الأفراد يعتمدون على مدخلات عديدة منها الخبرات السابقة فى مواقف مشابهة ، الصفات الشخصية والاتجاهات لديهم ، مجموعة القيم والفرضيات الثقافية ، ثم المعلومات وكذا التفسيرات التى يقدمها الآخرون ـ كل ذلك يسهم فى تكوين الصورة العقلية عن المفاجأة لدى الموظف الجديد .

٣ ـ ماذا يريد الموظف الجديد في مواجهة المفاجأة ؟ لكي نتوصل إلى إجابة محيطية ـ وليست تفصيلية أو متعرضة لنوعية الاحتياجات ومكوناتها ، وهذا أمر يطول شرحه ـ فإنه يمكن مقارنة وضع هذا الموظف بصفة عامة مع زملائه القدامى بالمنظمة .

الحاصل أن خبرات الجدد تتفاوت في ثلاثة مجالات هامة عن قدامى زملائهم . أولاً : أن هؤلاء القدامى يستطيعون ممارسة التوقع عن المواقف ومضمونها ، ثانياً : أنه حين تقع مفاجأة فإن القديم يمكنه وبسهولة أن يحصل أو يجد تفسيراً لها وبكل دقة في أحيان كثيرة ،

وثالثاً : أن الموظف القديم يمكنه أن يتواصل مع أمثاله من القدامى بشأن مدركاته وتفسيراته .

من خلال صفحات هذا البحث حاولنا أن ندرس بعض التأصيلات التي جاءت بها دراسات أغلبها من نطاق علم الاجتماع الإداري قاصدين بها كما أسلفنا في المقدمة أن تكون بمثابة إطار مرجعي يمكن على أساسه صياغة عناصر الدراسات الميدانية القادمة مع تطبيقها بصفة خاصة على خريجي الجامعة وما يحيط بمشكلة توظيفهم من أبعاد ثم عن كيفية استيعابهم في منظماتهم التي يعينون بها .

لا غرو أن كافة الموضوعات التي تناولناها في ثنايا هذا البحث ستكون خير عون في صياغة الأدوات البحثية وتحديد مكوناتها ثم في تشغيلها وإعطاء التفسيرات لما يتحصل عنها .

* * * * * * * *

مراجع البحث

* * * * * * * *

١ ـ مجلد الإحصاء التعليمي ، قسم الإحصاء التربوي ، الإدارة العامة للتخطيط التربوي ـ وزارة التربية والتعليم ـ أبو ظبي ١٩٨٥ ـ ١٩٨٦ .

٢ ـ أنظر صحيفة الاتحاد : تحقيق صحفي عن الخريج المواطن على حلقات يوم ٤ ، ٥ أبريل ١٩٨٧ .

٣ ـ Hand, Herbert H., Rodger, and Mobley "Military enlistment, re-enlistment and withdrawal research.", Columbia, SC : Centre for Management and Organizational Research, University of South Carolina, April 1977; Muchinsky, Paul M., And Mark L. Tuttle, "Nmployee Turnover : An Empirical And Methodological Assessment." Journal of Vocational Behavior, 1979 .

٤ ـ Porter, Lyman W., and Richard M. Steers, "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism." Psychological Bulletin, 1973, pp. 151-176 .

٥ ـ Ward, Lewis B., and Anthony G. Athos, "Student expectations of Corporate life : Implications for Management Recruiting. Boston : Division of Research, Harvard University, 1972 .

٦ ـ Wanous, John P., "Organizational entry : Newcomers moving from outside to inside." Psychological Bulletin, 84 :،601-977 .

٧ ـ Daniel R. "The Psychological of realistic job previews." Tech-

nical Report, Purudue University, August 1975 .

٨ ـ Dunnette, Marvin D., Richard D. Arvey, and Paul A. Banas, "Why do they leave ?" Personnel, 50 : 1973, pp. 25-39 .

٩ ـ Mowday, Richard t., "Reconciling expectations with job experiences : Some thoughts on the role of unmet expections in the turnover process.", Graduate School of Management, University of Oregon, 1979 .

١٠ ـ Sherif, Muzafar, and Carl L. Hovland, "Social Judgment : Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change.", New Haven : Yale University Press, 1961 .

١١ ـ Oliver, Richard L., "Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations : An alternative interpretation.", Journal of Applied Psychology, 62 : 480-486, 1977 .

١٢ ـ Hughes, Everett C., Men and Their Work, Glencoe IL; Free Press, 1958 .

١٣ ـ Feldman, Daniel Charles, "A Contingency theory of socialization.", Administrative Science Quarterly, 21 : 433-452 1976 .

١٤ ـ Van Maanen, John, and Edward H. Schein, "Toward a theory of organizational socialization.", In Barry M. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior, 1 : 209-264, 1979 .

١٥ ـ Geertz, Clifford, The Interpretation of Cultures, New York, Basic Books, 1973, p. 38 .

١٦ ـ Weiss, Howard M., "Social learning of work values in organizations." Journal of Applied Psychology, 63 : pp. 711-718, 1978 .

١٧ ـ سبق الإشارة إليها . . Maanen and Schein

١٨ ـ Schein, Edgar H., "The individual, the organization, and the career : A conceptual scheme." Journal of Applied Behavior Science, 7 : 401-426, 1971 .

١٩ ـ Weick, Karl E., "Cognitive processes in organizations", Research in Organizational Behavior, 1 : pp. 41-74, 1979 .

٢٠ ـ Louis M. Reis, "Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings." Administrative Science Quarterly, 25 : 226-250, 1980 .



الأســــس التأمينيـــــة والاكتواريـة لصناديـــق التأميـــــن التكميليـــة الخاصـــــة

د . سامى نجيب
كلية التجارة جامعة القاهرة

أهميــة البحــث :

تعتبر صناديق التأمين الخاصة إحدى الهيئات التى تزاول التأمين وإعادة التأمين فى مصر ، وفقا لقانون الإشراف والرقابة على التأمين ، وذلك إلى جانب شركات التأمين وإعادة التأمين وجمعيات التأمين التعاوني ومجمعات التأمين وصناديق التأمين الحكومية[1] .

وتتم أعمال الإشراف والرقابة على صناديق التأمين الخاصة وفقا لأحكام قانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ من خلال الهيئة المصرية للرقابة على التأمين التى يتعين تسجيل الصناديق بها بمجرد إنشائها . وبهذا التسجيل تكتسب الصناديق شخصيتها القانونية ويكون لها الحق فى ممارسة نشاطها[2] .

ومع الامتداد الأفقى والرأسى لنظام التـأمين الاجتماعى فى مصر إلى مختلف فئات وقطاعات المجتمع (الامتداد الأفقى) وإلى مختلف الأنواع الأساسية للمزايا التأمينية (الامتداد الرأسى) تم النظر إلى صناديق التأمين الخاصة كصناديق تأمين تكميلية لنظام التأمين الاجتماعى ولوحظ تزايد أعداد هذه الصناديق بصورة ملموسة دعت فى عام ١٩٨٣ إلى قيام وزارة التأمينات الاجتماعية بإعداد دراسة حول إنشاء نظام تأمينى تكميلى موحد[3] .

وفى ظل الربط بين صناديق التأمين الخاصة وبين نظام التأمين الاجتماعى أوصت اللجنة العليا للسياسات فى ١٩٨٣/٧/٦ بعدم إنشاء صناديق تأمين خاصة جديدة حتى تنتهى وزارة التأمينات الاجتماعية من الدراسة التى تجريها حول إنشاء نظام تكميلى موحد[3] ، والتى إنتهت إلى تطوير نظام التأمين الاجتماعى للعاملين اعتبارا من ١٩٨٤/٤/١[4] ليشمل إلى جانب الأجور الأساسية كل ما يدخل فى ذمة العامل من مبالغ نقدية لقاء عمله الأصلى (والتى سميت بالأجور المتغيرة) مع استحداث ميزة إضافية يحصل بمقتضاها العامل على

---

(١) م٢ من القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الإشراف والرقابة على التأمين فى مصر .
(٢) م٣ من قانون صناديق التأمين الخاصة الصادر بالقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ .
(٣) توصية اللجنة العليا للسياسات والشئون الاقتصادية المنعقدة فى ١٩٨٤/٤/١١ .
(٤) بمقتضى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٤ .

مبلغ من دفعة واحدة إلى جانب معاشه (سميت بنظام المكافأة) . وأدى ذلك إلى تزايد عبء الاشتراكات التى يؤديها كل من العامل وصاحب العمل إلى المدى الذى أدى إلى أن تنظر اللجنة العليا للسياسات والشئون الاقتصادية فى ١١/٤/١٩٨٤ فى إرجاء خصم الزيادة فى اشتراكات التأمينات الاجتماعية المترتبة على التعديلات الجديدة وفى ذات الوقت حظر إنشاء صناديق التأمين الخاصة (التكميلية لنظام التأمين الاجتماعى) سواء كانت تمول ذاتيا أو عن طريق آخر بل ووقف تسجيل ما بدء فى اتخاذ إجراءات تسجيله(٥) .

على أنه نظرا لاختلاف طبيعة ومجال ودور كل من صناديق التأمين الخاصة ونظام التأمين الاجتماعى القومى فقد استمرت مطالب العاملين ونقاباتهم فى إنشاء صناديق التأمين التكميلية ورفع الأمر إلى القضاء تأسيسا على عدم جواز قيام اللجنة العليا للسياسات بإيقاف تسجيل الصناديق طالما تنشأ وفقا لقانون معمول به .

ومن هنا عادت اللجنة العليا للسياسات إلى مناقشة موضوع صناديق التأمين (التكميلية) الخاصة وأوصت بجلسة ٢٤/٥/١٩٨٦ باعتماد إنشائها وفقا لضوابط معينة تتصل بأسس التمويل ومعدل الاستثمار الذى يراعى فى الحسابات الاكتوارية .

وهكذا يتبين لنا أنه مع تزايد الحاجة لصناديق التأمين الخاصة أصبح من الضرورى دراسة ومناقشة موضوع هذا البحث والذى يتمثل فى تحديد الأسس الفنية (التأمينية والاكتوارية) للصناديق (التكميلية) الخاصة فى ضوء وظيفتها ودورها والذى يتعين بيان مدى تكامله أو تعارضه مع نظام التأمين الاجتماعى القومى .

الهدف من البحث

لا تعتبر صناديق التأمين الخاصة للعاملين من بين الهيئات التأمينية المتعارف عليها فى مصر فقط بل بمختلف دول العالم لما تحققه من حماية تأمينية تكميلية للعاملين وأسرهم تجعلها أحد المطالب العمالية الأساسية ولما تؤدى إليه من تأكيد انتمائهم إلى المشروعات والمنظمات التى يعملون لحسابها مما يجعلها محلا لترحيب رجال الإدارة والأعمال ، وذلك فضلا عن دورها الاقتصادى المرغوب فيه على المستوى القومى تجميعا للمدخرات وتنظيما للاستهلاك .

وفى إطار هذه الأهداف وتحقيقا لها .. يتحدد الغرض من موضوع البحث وهو استخلاص الأسس التأمينية والاكتوارية التى يتعين مراعاتها عند انشاء أو تطوير صناديق التأمين التكميلية الخاصة للعاملين .

إطار البحث

يتحدد إطار البحث فى صناديق التأمين الخاصة التى ينشئها أصحاب الأعمال لتوفير مزايا تأمينية تكميلية لتلك التى يقدمها نظام التأمين الاجتماعى للعاملين .

وهكذا فإن البحث لا يمتد لصناديق التأمين الخاصة البديلة لنظام التأمين الاجتماعى القومى للعاملين والتى يحكمها القانون رقم ٦٤ لسنة ١٩٨٠ كما لا يشمل ما يسمى بنظم وعقود التأمين الجماعى التى يتعاقد عليها بعض أصحاب الأعمال مع شركات التأمين لتوفير مزايا تأمينية إضافية للعاملين لديهم . وأخيرا فإن الدراسة لا تمتد إلى صناديق الرعاية الاجتماعية التى تنشئها النقابات والجمعيات لتوفير مساعدات وإعانات للأعضاء فور تحقق كوارث محددة .

خطة البحث

يهتم البحث باستخلاص الأسس التأمينية والاكتوارية لصناديق التأمين الخاصة التكميلية للعاملين فى إطار طبيعة ومجال تلك الصناديق والدور الذى تهدف إلى تحقيقه . ومن هنا فإن البحث يبدأ بتحديد وبيان هذا

←

(٥) توصية اللجنة العليا للسياسات والشئون الاقتصادية بجلستها المنعقدة فى ١١/٤/١٩٨٤ .

الإطار وإيضاح الانتشار المتزايد لصناديق التأمين الخاصة ثم ننتقل فى ضوء ذلك إلى استخلاص الأسس التأمينية التى يتعين مراعاتها عند تحديد مصادر التمويل وهيكل المزايا وشروط استحقاقها ، وإلى استخلاص الأسس الاكتوارية لتقدير تكلفة المزايا والتى تتمثل فى إنشاء واختيار جداول الدوال المالية وتحديد المعدلات الملائمة لتدرج الأجور وللاستثمار وللمصاريف الإدارية .

هذا واتفاقا مع شيوع صناديق التأمين الخاصة على المستوى الدولى فقد اهتم الباحث بتناول جوانب البحث من خلال دراسة تحليلية مقارنة للسائد فى دول أوروبية متقدمة تأمينيا .

طبيعة ومجال صناديق التأمين التكميلية الخاصة

وفقا للمادة (٢٣) من قانون الإشراف والرقابة على التأمين فى مصر[٦] يقصد بصندوق التأمين الخاص « كل نظام فى هيئة أو شركة أو نقابة أو جمعية من أفراد تربطهم مهنة أو عمل واحد أو أية صلة اجتماعية أخرى يتكون بغير رأسمال ويمول باشتراكات أو خلافه بغرض أن يؤدى أو يرتب لأعضائه أو المستفيدين منه حقوقا تأمينية فى شكل تعويضات أو معاشات دورية أو مزايا مالية محددة » .

وقد حددت المادة الأولى من قانون صناديق التأمين الخاصة[٧] المجالات التى تهتم بها الصناديق فى الآتى :

١ - زواج العضو وذريته أو بلوغه سنا معينة أو وفاة العضو أو من يعوله .

٢ - التقاعد عن العمل أو ضياع مورد الرزق .

٣ - عدم القدرة على العمل بسبب المرض أو الحوادث .

٤ - أية أغراض أخرى توافق عليها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

وهكذا يتضح لنا أن مجال صناديق التأمين الخاصة يشمل أية جماعة من الأفراد تربطهم مهنة أو عمل واحد أو أية صلة اجتماعية أخرى . وبذلك فهى تمتد إلى العاملين وإلى غيرهم ، ومن ناحية أخرى فإن الحقوق التأمينية التى تقدمها الصناديق الخاصة تتعدد وتتنوع وبالتالى فهى تتعامل مع الأخطار التى تتعامل معها نظم التأمين الاجتماعى (الشيخوخة والعجز والوفاة والتعطل والمرض والإصابة) كما تتعامل مع غيرها (كزواج العضو وذريته ووفاة المحالين وأية أغراض أخرى توافق عليها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين) .

ومن هنا فإن صناديق التأمين الخاصة التى تنشئها الهيئات والشركات للعاملين بها تؤدى لهم مزايا تكميلية لتلك التى يقدمها نظام التأمين الاجتماعى القومى . وقد تتمثل هذه المزايا فى مستوى إضافى للمزايا التى يقدمها النظام القومى أو فى حقوق تأمينية إضافية لحالات لا يتعامل معها النظام القومى .

وبتحليل التنظيم القانونى الذى تخضع له صناديق التأمين الخاصة يتضح أنها لا تختلف عن نظام التأمين الاجتماعى القومى من حيث تعدد المزايا فقط ، بل من حيث الطبيعة والمجال على النحو التالى :

١ - عضوية صناديق التأمين الخاصة اختيارية وحركة الانضمام والانسحاب مكفولة قانونا فى حين أن مجال نظام التأمين الاجتماعى إجبارى وتقتطع اشتراكاته جبراً من جميع الخاضعين له الذين لا يجوز لهم الانسحاب من النظام طالما امتد إليهم .

٢ - تتحدد المزايا وشروط وحالات استحقاقها ومستواها بما يتفق واحتياجات أعضائها وفى حدود القدرات التمويلية المتاحة على مستوى كل صندوق على حدة فى حين يتحدد هيكل مزايا نظام التأمين الاجتماعى

(٦) القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ .
(٧) القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ .

وحالات وشروط استحقاقها ومستواها في ضوء الاحتياجات والقدرات التمويلية المشتركة على مستوى كافة الخاضعين للنظام ، وبمعنى آخر فإن محور الصناديق الخاصة إرادة وقدرات أعضائها في حين أن محور نظام التأمين الاجتماعى إرادة وقدرات المجتمع ككل .

٣ - إتفاقا مع اختلاف مجال كل من صناديق التأمين الخاصة ونظام التأمين الاجتماعى القومى فإن الأولى تدار بمعرفة ممثلين عن أعضائها وتستثمر أموالها فيما يحقق أقصى مصلحة مادية واجتماعية لصالح هؤلاء الأعضاء في حين تدير نظام التأمين الاجتماعى هيئات حكومية وتستثمر أمواله في قروض للدولة بفائدة محددة .

إنتشار صناديق التأمين الخاصة كنظم تكميلية لنظام التأمين الاجتماعى

يستفاد من دراسة الوضع القائم بالعديد من دول أوروبا الغربية ومصر انتشار صناديق التأمين الخاصة التى تنشئها الهيئات والشركات لتؤدى مزايا تأمينية تكميلية لتلك التى يوفرها النظام القومى للتأمين الاجتماعى ومن هنا تسمى بالنظم التكميلية .

ففى ألمانيا الاتحادية ترجع نشأة نظم التأمين التكميلية إلى نظم مساعدات العمال التى أقامها أصحاب الأعمال إثر حركة التصنيع والتى مازالت قائمة بالمنشآت الكبيرة . ويرجع الكثير منها إلى أكثر من مائة عام ويطلق عليها نظم أصحاب الأعمال لرفاهية الشيخوخة Employer operated old-age welfare schemes ومع تعديلات عام ١٩٥٧ اعتبرت بمثابة نظم تكميلية لنظام التأمين الاجتماعى القومى(٨) .

وتنتشر نظم التأمين الخاص بفرنسا منذ عام ١٩٤٧ بين العاملين بالصناعة والتجارة والعديد من القطاعات الأخرى وتسمى بالنظم التكميلية حيث تهتم بتوفير الحماية التأمينية للأجور التى تجاوز القدر الذى يهتم به نظام التأمين الاجتماعى القومى وتمول من العمال وأصحاب الأعمال ورغم نشأتها التعاقدية فقد أصبح أغلبها إجباريا(٩) .

وفى سويسرا حدد المجلس الاتحادى السويسرى فى بداية عام ١٩٦٤ ثلاثة مستويات للحماية التأمينية فى حالات الشيخوخة والعجز والوفاة : مستوى أساسى يتم توفيره من خلال نظام تأمين الشيخوخة والوفاة القومى ونظام تأمين العجز القومى،ومستوى تكميلى يتم توفيره من خلال الصناديق المهنية الخاصة على مستوى المشروعات والمهن والجمعيات ، أما المستوى الثالث فيتم من خلال مدخرات الأفراد ووثائق التأمين الخاص ومع تطور مستوى مزايا النظام القومى تتطور مزايا الصناديق الخاصة(١٠) .

وفى المملكة المتحدة تمتد الصناديق الخاصة التكميلية لنظام التأمين الاجتماعى القومى إلى حوالى ٥٠٪ من القوى العاملة وفقا للوضع عام ١٩٧٥ وتتزايد نسبتها بوحدات القطاع العام وبالمنشآت الكبيرة بالقطاع الخاص على النحو الذى يبينه الجدول التالى :(١١)



(8) Herbert liebing, Complementary Pension institutes or complementary Pension Schemes, Germany National summary submited to V. International conference of social security actuaries and statisticans (I.S.S.A, Berne, 1971, PART II), pp.A,3-14.

(9) Jacques Doublet and Paul Hecquet, National summary of France, submitted to V international conference of social security Actuaries and statisticians (I.S.S A., Berne, 1971, Part II), pp. 71-118 .

(10) Ernest Kaiser, National summary of Switzerland, submitted to V international conference of social security Actuaries and statisticians, I.S.S.A, Berne, 1971, part 11, pp A 138 - 199 .

(11) David Fanning, The Growth and development of occupational Pension Schemes, Managerial finance review, volume 6 No : 3, 1980, pp 2:4.

بالآلاف

القطاع	إجمالى العاملين	أعضاء الصناديق	
		العدد	النسبة للإجمالى
القطاع الخاص وفقا لعدد العاملين بالمنشأة :			٪
١ : ٩	١٣٥٠	١٠٠	٧
١٠ : ٩٩	٣٧٠٠	٦٥٠	١٨
١٠٠ : ٩٩٩	٣٧٥٠	١٤٠٠	٣٧
١٠٠٠ : ٩٩٩٩	٣٠٠٠	٢٢٥٠	٧٥
١٠٠٠٠ : ٧٤٩٩٩	٣٠٥٠	١٢٠٠	٣٩
٧٥٠٠٠ : ٢٠٠٠٠٠	٩٥٠	٥٠٠	٥٣
جملة (١)	١٥٨٠٠	٦١٠٠	٣٩
القطاع العام :			
الاتحادات القومية	٢٠١٢	١٧٧٢	٨٨
الحكومة المركزية	١٩٢٦	١٤٥٥	٧٦
السلطات المحلية	٢٩٩٣	١٨١٧	٦١
القوات الملكية	٣٣٦	٣١٢	٩٣
جملة (٢)	٧٢٦٧	٥٣٥٦	٧٤
الإجمالى العام	٢٣٠٦٧	١١٤٥٦	٥٠

وقد تزايد انتشار الصناديق التكميلية بالمملكة المتحدة حتى امتدت إلى حوالى ١٢,٦ مليون عامل فى عام ١٩٨٠ ويتوقع امتدادها إلى ١٣,٧ مليون عامل فى نهاية هذا القرن ، ونظرا لتكامل مزايا الصناديق الخاصة مع مزايا نظام التأمين الاجتماعى القومى فقد اعتبرها النظام القومى بديلة لمزاياه المرتبطة بالأجر عند استحداثها فى بداية أبريل ١٩٧٨[١٢] .

هذا وحيث تتكامل صناديق التأمين الخاصة مع النظام القومى للتأمين الاجتماعى فإنها تمثل الفرق بين المستوى المنشود للحماية التأمينية على مستوى العاملين أعضاء هذه الصناديق وبين المستوى الذى يكفله النظام القومى ويراعى تطوير مزايا الصناديق مع كل تطوير فى النظام القومى خاصة حيث ترتفع اشتراكات النظام الأخير[١٣] .

وعلى المستوى المحلى يلاحظ تزايد عدد الصناديق الخاصة بصورة ملحوظة خلال الثلاثين شهرا السابقة على صدور قرار اللجنة العليا للسياسات . ففى حين بلغ

(12) ————, PP. 1 : 13.
(13) E-M-LEE, An introduction to Pension Funds. The institute of Actuarie, London, 1979, chapter 3, item 12.

عدد الصناديق المسجلة فى نهاية عام ١٩٨٠ ـ ١٤٩ صندوقا فقد ارتفع عددها فى ١٩٨٣/٦/٣٠ إلى ٢٣٤ صندوقا بزيادة قدرها ٨٥ صندوقا .

ولنا أن نشير هنا إلى الآتى :

١ ـ تزايد معدلات تسجيل الصناديق الجديدة خلال الفترة السابقة مباشرة على قرار اللجنة العليا للسياسات . ففى حين بلغ عدد الصناديق التى سجلت خلال عام ١٩٧٩ سبعة صناديق فقد ارتفع هذا العدد إلى ٢٠ صندوقا خلال عام ١٩٨٠ ثم قفز كما ذكرنا إلى ٨٥ صندوقا خلال الفترة من ٨١/١/١ وحتى ٨٣/٦/٣٠ منها ٢٨ صندوقا سجلت خلال النصف الأول من عام ١٩٨٣ فقط . (١٤)

٢ ـ رغم أنه لا تتوافر بيانات كاملة عن العاملين أعضاء الصناديق الخاصة فالبيانات المتاحة تشير إلى ضخامة العضوية . ففى نهاية عام ١٩٨٠ بلغ عدد الأعضاء ٦٩٩١٦٦ عضوا عدا العاملين بهيئة قناة السويس وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة ، ويضاف إلى ذلك أعضاء الصناديق الجديدة التى أنشئت فى الفترة من ٨١/١/١ وحتى ٨٣/٦/٣٠ والتى تشمل العاملين بالقوات المسلحة والشرطة و ٨٣ صندوقا آخر .(١٥)

٣ ـ تتميز الصناديق التى سجلت خلال الفترة محل البحث السابقة مباشرة على قرار اللجنة العليا للسياسات بالضخامة النسبية سواء من حيث الموارد أو المزايا أو المال الاحتياطى والاستثمارات على النحو المستفاد من الجدول التالى :

بالاف الجنيهات

بيـــان	٨٠/١٢/٣١	١٩٨٣/١٢/٣١		١٩٨٤/١٢/٣١	
		مبالغ	النسبة ١٩٨٠	مبالغ	النسبة إلى ١٩٨٣
			٪		٪
الموارد	٣٠٥٥٣	١٤٠٧٢٢	٤٦٠	١٦٢٨٥٦	١١٦
المزايا	٩٠٣٦	٤٧٤٨٢	٥٢٥	٥٨٧٨٥	١٢٤
المال الاحتياطى	٨٣٤١٢	٢٧٥٩٩٨	٣٣١	٣٧٦٧٠٤	١٣٦
الاستثمارات	٨٤٠٤٤	٢٦٢٤٨٠	٣١٢	٣٥٠٦٩٣	١٣٤

المصدر : الكتاب السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية الصادر عن الهيئة المصرية للرقابة على التامين عن عامى ٨٠ ـ ١٩٨١ (ص ٣٩٤ : ٤٠٢) و ٨٤ ـ ١٩٨٥ (ص ٤٤٢ : ٤٦٥)

وبتحليل هذا الجدول يتبين لنا الآتى :

ـ تزايدت موارد الصناديق القائمة فى نهاية عام ١٩٨٣ بواقع ٤٦٠٪ منها فى نهاية عام ١٩٨٠ . وتزايدت المزايا فى نهاية عام ١٩٨٣ بواقع ٥٢٥٪ منها فى نهاية عام ١٩٨٠ وامتد الأمر بالتالى إلى المال الاحتياطى

(١٤) الكتاب السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التامين عام ٨٠ ـ ١٩٨١ ص ٣٨٩ وعام ٨٤ ـ ١٩٨٥ ص ٤٤٠ .

(١٥) ــــــــــ ، عام ٨٠ ـ ١٩٨١ ص ٣٩٤ ، ٣٩٥ .

والاستثمارات فتزايدت فى نهاية الفترة بأكثر من ثلاثة أمثالها فى بدايتها . ويؤكد هذا ارتفاع مستوى موارد ومزايا الصناديق المسجلة خلال فترة المقارنة .

ــ اتجاه أموال والتزامات الصناديق إلى التزايد إذ ارتفعت الموارد والمزايا والمال الاحتياطى والاستثمارات فى نهاية ١٩٨٤ بنسب تتراوح بين ١١٦٪ (للموارد) و ١٣٦٪ (للمال الاحتياطى) عنها فى نهاية العام السابق .

الأسس التأمينية لصناديق التأمين التكميلية

يقصد بالأسس التأمينية هنا الأصول الواجب مراعاتها عند تصميم هيكل المزايا التأمينية للصناديق التكميلية (حالات وشروط ومستوى المزايا) وتحديد مصادر تمويل هذه المزايا تمكينا للصناديق من تحقيق أهدافها سواء بالنسبة للعاملين المؤمن عليهم أو بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين يعملون لديهم .

ووفقا لذلك نتناول فيما يلى الأسس التأمينية للصناديق التكميلية الخاصة على النحو المستخلص من الدراسة التحليلية المقارنة للسائد محليا ودوليا وفى ضوء طبيعة وأهداف ومجال تلك الصناديق :

أولا : تنوع المزايا وتكاملها مع تلك التى يوفرها النظام القومى للتأمينات الاجتماعية

تهتم نظم التأمينات الاجتماعية بالوفاء بالاحتياجات التأمينية المشتركة على المستوى القومى باعتبار أن محورها إرادة المجتمع ككل ، ومن هنا تتلاشى إرادة ورغبات الأفراد ويتحدد مستوى المزايا وحالات وشروط استحقاقها بما يحقق الأهداف الاجتماعية والسياسية القومية ، وبما يتفق مع الظروف والأحوال الاقتصادية فى المجتمع ككل .

ومن ناحية أخرى تهتم وثائق التأمين التجارى بتلبية الاحتياجات التأمينية للأفراد ويكون محورها إرادة المتعاقدين وبالتالى يتحدد مستوى المزايا وحالات وشروط استحقاقها على النحو الذى يتفق عليه بين المؤمن لهم وهيئات التأمين . بل ويكون للمؤمن له حرية الاستمرار فى التأمين أو إنهائه .

وبين هذا وذاك تحتل صناديق التأمين التكميلية الخاصة مرتبة وسطى فبحكم مجالها فإنها لا تمتد للمجتمع ككل ولا تقتصر على فرد من أفراده . بل تهتم بجماعات من الأشخاص تجمعهم رابطة مهنة واحدة أو عمل واحد وبالتالى يتحقق بينهم قدر كبير من التجانس التأمينى والقدرة التمويلية التى تتيح تلاقى الاحتياجات الفردية فى احتياجات مشتركة تهتم بتوفيرها الصناديق مع الاحتفاظ لكل فرد بحق الانضمام أو الانسحاب .

وكما تختلف الاحتياجات التأمينية من فرد لآخر فإنها تختلف من جماعة لأخرى . ومن هنا فإن نجاح نظم التأمين الخاصة يرتبط بتقديمها لعدد من المزايا a range of benefits تكفى للوفاء بأهم الاحتياجات التأمينية لجماعة الأعضاء ، وتتصف بقدر من المرونة يجعلها تتلاءم مع الحاجات الفردية ، مع مراعاة اعتبارات التبسيط والوضوح التى تيسر للعاملين الأعضاء فهم بل وتحديد المزايا التى يوفرها لهم النظام[١٦] .

وفيما يلى نتناول بالتحليل أهم صور المزايا التى يمكن أن تتيحها الصناديق لأعضائها وفقا لما تسفر عنه الدراسات الخاصة بكل صندوق :

١ . أداء مبلغ من دفعة واحدة عند التقاعد[١٧]

Capital Sums on retirement

ويقال فى مزايا مبلغ الدفعة الواحدة أنها ميزة مرنة فإن لم يحتاج المتقاعد إلى رأسمال يتيح له القيام بمشروع

(16) Michael Pilch & Victor Wood, Pension schemes, Gower Press, Teak field limited, westmead, Farnborough, Hants., England, pp. 23, 24.
(17) E.M.LEE, An introduction to Pension Funds, Op. cit., Chapter 4 items 2,3 .

صغير أو أى تطوير لمحل إقامته فله أن يستبدله بدفعة حياة من صندوق التأمين ذاته أو من إحدى شركات التأمين . وفضلا عن ذلك فإن أداء رأسمال معفى من الضرائب يعتبر ميزة مغرية خاصة لذوى الدخول الكبيرة ، فضلا عن أنه إذ تم الجمع بين الدفعة الواحدة والمعاش نكون قد وفرنا حافزا مغريا لصغار السن .

٢. معاش عند التقاعد مع أو بدون قيمة استبدالية [18]

يقال فى الاهتمام بأداء معاش عند التقاعد أنه أفضل من أداء رأسمال أو مبلغ من دفعة واحدة يخشى أن يساء إنفاقه نظرا لعدم تعود أغلب العاملين على التعامل مع مبالغ كبيرة نسبيا مع اهتمامهم بتوفير كافة احتياجاتهم الرأسمالية قبل بلوغ سن التقاعد .

وتحقيقا لقدر من المرونة تنص بعض النظم على جواز استبدال جزء من المعاش بمبلغ من دفعة من واحدة .

هذا وعند تحديد مستوى المعاش يراعى تكامله مع المعاش القومى بحيث يكون إجمالى كل من المعاش الذى توفره الدولة ومعاش الصندوق كافيا لتوفير مستوى معيشة معقول للعامل المتقاعد أى متناسب مع متوسط دخله السنوى قبل التقاعد بمراعاة تلاشى بنود الانفاق المرتبطة بالعمل كالمواصلات واشتراكات كل من التأمينات الاجتماعية وصندوق التأمين الخاص ، مع احتمال قيام العامل بالوفاء بأغلب التزاماته المالية قبل التقاعد ، وغالبا ما يراعى أن تكون نسبة المعاش الإجمالى إلى المتوسط الأخير للدخل كبيرة بالنسبة لذوى الأجور المنخفضة (ممن يفترض إنفاقهم لقدر أكبر من دخولهم على الضروريات والجوهريات) عنها بالنسبة لذوى الأجور المرتفعة .

٣. مراعاة حالات التقاعد المبكر أو فى سن متأخرة [19]

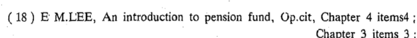
تهتم النظم المهنية (كتلك الخاصة بالطيارين ورجال الشرطة) بحالات التقاعد المبكر Early retirement فتوفر لها مزايا معينة ، ومن ناحية أخرى تضع العديد من النظم أسلوبا لحساب المعاش لمن يتقاعدون بعد السن العادى للمعاش Late retirement بحيث تتساوى القيمة الاكتوارية لمعاشاتهم مع القيمة الاكتوارية للمعاش المستحق فى السن المعتاد للمعاش normal retirement

٤. مبالغ من دفعة واحدة أو معاشات فى حالات الوفاة والعجز المبكر وإعادة تأمينها [20]

يهتم أصحاب الأعمال بإنشاء صناديق التأمين الخاصة لتوفير مزايا للعاملين الذين يستمرون فى العمل لديهم طوال مدة حياتهم العملية .

ومن هنا يتمثل الاهتمام الأول للصناديق التى ينشئونها بحالات التقاعد وبالتالى تتوقف مزايا الوفاة والعجز المبكر على مدى مساهمة المؤمن عليهم وتتراوح بين مجرد رد الاشتراكات التى سددها المؤمن عليه وبين أداء مبلغ من دفعة واحدة فضلا عن معاش للأرامل واليتامى .

وبالطبع فإن توفير مزايا جوهرية لحالات الوفاة خاصة بالنسبة لمن هم فى مقتبل العمر يجعل النظام حافزا لجذب العمالة صغيرة السن .



(18) E M.LEE, An introduction to pension fund, Op.cit, Chapter 4 items4 ; Chapter 3 items 3 :

(19) ———— , Chapter 3 item 34, 35 .

(20) ———— , Chapter 4 items 8 : 16

وبالطبع فحيث تكون مبالغ ومزايا التأمين مرتفعة نسبياً يتعين على صندوق التأمين إعادة تأمين خطرى الوفاة والعجز لصالحه تحقيقاً لاستقراره المالى .

ومن المألوف تحديد الدفعة الواحدة بما يوازى عدداً من المرتبات الشهرية الأخيرة مضافا إليها الاشتراكات المسددة من المؤمن عليه بحد أدنى مرتفع (لمراعاة الوفاة المبكرة أو العجز المبكر) دون ربط مقدار الدفعة الواحدة بالحالة الاجتماعية Marital Status ما لم يوفر النظام معاشا لليتامى والأرملة .

هذا وحيث تمتد المزايا إلى توفير معاشات فيراعى فى معاش الأرملة تناسبه مع معاش العجز بحد أدنى معقول مع قطعه إذا ما تزوجت . كما يراعى قطع معاش اليتامى ببلوغهم سنا معينة .

٥ . المزايا فى حالات انتهاء الخدمة لغير بلوغ السن أو العجز أو الوفاة [٢١]

عادة ما ترد للعامل اشتراكاته مع أو بدون الفوائد ، وقد يتاح للعامل الحصول بدلا من ذلك على مزايا محددة فى حالة الوفاة قبل بلوغ سن التقاعد وعلى معاش مؤجل ذا مقدار ثابت يصرف عند سن التقاعد ، كما قد يتاح تحويل المستحقات من صندوق إلى الآخر عند الانتقال إلى مجال صندوق جديد .

هذا وفيما يتعلق بالوضع فى مصر يوضح لنا الجدول التالى مدى تنوع المزايا التأمينية التى يؤديها أكبر ٥٦ صندوقا من حيث مالها الاحتياطى :

حجم المال الاحتياطى بالمليون	حالات وصور المزايا									
	عدد الصناديق	وفاة	تقاعد	عجز مبكر	معاش تقاعد دورى	رد الاشتراكات	زواج	انجاب	وفاة الاقارب	علاج
١ -	٤٩	٤٥	٤٩	٢٣	٨	٣٠	٣	٤	٩	٦
١٠ -	٤	٣	٤	—	١	٢	١	١	—	١
٤٠ -	٣	٣	٣	١	٢	١	--	—	—	—
	٥٦	٥١	٥٦	٢٤	١١	٣٣	٤	٥	٩	٧
المصدر	مستخلص من الكتاب السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التامين ، ٨٤ - ٨٥ ص ٤٥٠ : ص ٤٥٥									

ويوضح لنا الجدول السابق انتشار مختلف أنواع المزايا وفقا للترتيب التالى :

– تهتم كافة الصناديق بأداء المزايا التأمينية عند التقاعد ويأخذ ذلك شكل المعاش الدورى فى حوالى ٢٠٪ من الصناديق .

- يأتي الاهتمام بأداء تعويضات مالية في حالة الوفاه في المرتبة التالية لحالة التقاعد إذ يهتم بذلك ٥١ صندوقاً بنسبة ٩١٪ من الصناديق .

- ٥٩٪ من الصناديق (٣٣ صندوقاً) تنص على رد

(21) ———— , chapter 3 items 19, 20, 40.

الاشتراكات في حالة انتهاء العضوية لغير التقاعد أو العجز أو الوفاة .

- ٤٣٪ من الصناديق (٢٤ صندوقاً) تهتم بأداء تعويضات مالية في حالات العجز المبكر .
- ١٦٪ من الصناديق (٩ صناديق) تؤدي مزايا مالية في حالة وفاة الأقارب .
- ١٦٪ من الصناديق تؤدي مزايا مالية في حالة الزواج (٤ صناديق) أو الانجاب (٥ صناديق) .
- ١٢,٥٪ من الصناديق (٧ صناديق) تهتم بالعلاج والرعاية الطبية في حالة المرض .

وفي سبيل تكامل صناديق التأمين الخاص مع النظام المصري للتأمين الاجتماعي للعاملين وفقاً لآخر تعديلاته إهتم الباحث باستخلاص المجال الذي يمكن أن تمتد إليه مزايا الصناديق التكميلة فيما يلي :

١ - يهتم نظام التأمين الاجتماعي بتوفير حماية تأمينية كاملة للأجور الأساسية النقدية حتى ٢٥٠ جنيهاً شهرياً وبالنسبة لـ ٥٠٪ من المنح الجماعية والمكافآت أو الحوافز الجماعية والأجور الإضافية. التي تتسم بالدوام وبحد أقصى ٣٧٥ جنيهاً شهرياً .

وهكذا لا تتوافر الحماية التأمينية للقدر من الأجور الأساسية النقدية الذي يجاوز ٢٥٠ جنيهاً شهرياً وللمزايا العينية ولنصف المنح والحوافز والمكافآت الجماعية وما يجاوز ٣٧٥ جنيهاً شهرياً من عناصر الأجر عدا الأساسي .

٢ - يحدد نظام التأمين الاجتماعي المزايا التأمينية عن كل من مدة الاشتراك ذات الأجر الأساسي ومدة الاشتراك ذات العناصر الأخرى للأجر (تسمى بالأجور المتغيرة) على حده وفي حين تمتد مدة الأجر الأساسي لتشمل كامل مدة الخدمة فإن مدة العناصر الأخرى (الأجر المتغير) لم تبدأ إلا من ١/٤/١٩٨٤ .

ومن هنا تتصف الحقوق التأمينية المتعلقة بالأجور المتغيرة بضآلة ملحوظة بالنسبة لكبار السن ويكون على الصناديق التأمينية مراعاة توفير حقوق تقاعدية مناسبة لهم .

٣ - إلى جانب المعاش يؤدي نظام التأمين الإجتماعي مبلغاً من دفعة واحدة بواقع الأجر الشهري الأساسي الذي يحسب على أساسه المعاش وذلك عن كل سنة من سنوات الاشتراك اعتباراً من ١/٤/١٩٨٤ ، ومن هنا فهو لا يوفر رأسمالاً مناسباً لكبار السن ممن بدأت مدة اشتراكهم قبل ١/٤/١٩٨٤ ويكون على الصناديق الخاصة توفير مبالغ من دفعة واحدة لهم في حالات التقاعد والعجز والوفاة .

٤ - نظراً لارتباط معاشات العجز المبكر والوفاة المبكرة التي يوفرها نظام التأمين الإجتماعي بأجر العامل في تاريخ الوفاة فإن المزايا التأمينية لا تعتبر كافية بالنسبة للعاملين صغار السن وأسرهم لإتسام أجورهم وبالتالي المزايا التأمينية بالانخفاض النسبي في المراحل المبكرة للعمر .. ويكون على الصناديق الخاصة توفير حماية تأمينية إضافية لحالات العجز والوفاة حتى لا يقتصر التعويض على ما لحق العامل وأسرته من خسارة بل على ما فاتهم من كسب .

٥ - تقتصر مزايا التأمينيات الإجتماعية على حالات الشيخوخة والعجز المبكر والوفاة المبكرة والإصابة والمرض في حين يكون هناك مجالا للعديد من المزايا الإجتماعية والتأمينية الأخرى التي تهتم بها الصناديق الخاصة كتوفير مبالغ من دفعة واحدة ، في حالات الزواج والإنجاب ووفاة الأقارب وغير ذلك من المناسبات الإجتماعية .

ثانياً : تحديد المزايا بما يحقق انتماء العاملين إلى شركاتهم وجذب العمالة الماهرة

حيث توجد صناديق التأمين الخاصة بالشركات فيمكن أن تحقق من خلال هيكل المزايا التأمينية وشروط استحقاقها عديداً من الأهداف الإدارية المرغوب فيها طالما يتم تحديد تلك الأهداف بدقة ووضوح عند التخطيط لإنشاء أو تطوير الصندوق .

إن إنشاء الصناديق الخاصة وتطويرها لا يعتبر مجرد عمل خير من جانب صاحب العمل Part of the business of being " a good employer " ذلك أن هناك العديد من المبررات والمصالح التي تدعو لإنشاء تلك الصناديق وتطويرها والتي تختلف من صناعة لأخرى ومن صاحب عمل لآخر ، وعلى سبيل المثال يمكن للشركات أن تحقق

من وراء إنشاء الصناديق كل أو بعض المزايا التالية :[٢٢].

- زيادة الإقبال على العمل بالشركة كعمل ذو مزايا مغرية للعاملين الجدد attractive to new staff

- تحفيز العاملين الموجودين بخدمة الشركة على الإستمرار في العمل بها remain with the company وبالتالي تخفيض معدلات دورات العمالة cut down labour turnover

- مواجهة أية التزامات قانونية أو أخلاقية legal or moral obligations تقع على عاتق الشركة تجاه عمالها ومن يعولونهم بطريقة محسوسة واقتصادية .

وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف الأساسي Prime need للشركة جذب عمالة جديدة ماهرة فيتم التوسع في الحماية التأمينية التي تؤدي في حالة العجز والوفاة .

وفيما يتعلق بتقليل معدل دوران العمالة يجب أن يركز الصندوق على المجموعة ذات السن الصغيرة فيقدم لها مزايا سخية عند التقاعد ويعتبر نفسه مسئولاً عن الزوجات والأبناء المعالين في حالات الوفاة المبكرة .

هذا وعادة ما يهتم صاحب العمل - عند تجديد السياسة التأمينية للصندوق - بالعامل الذي يتقاعد عند السن المعتاد للمعاش normal pension age بعد مدة خدمة لدى صاحب العمل تستمر طوال الحياة العملية للعامل His working life time رغم أن كثيراً من العاملين ينتقلون خلال حياتهم العملية من صاحب عمل لآخر ، وهكذا لا يهتم صاحب العمل بتأكيد ضمان مستوى المعيشة للعامل عند تقاعده إلا حيث تطول مدة خدمته لديه فيكون له عندئذ الحق في التمتع بمستوى معيشة مقبول بالمقارنة بالمستوى السابق على التقاعد[٢٣] (ذلك كله بعكس الأمر بالنسبة لنظم التأمين الإجتماعي التي لا تهتم بوحدة مدة الاشتراك أو بكونها لدى صاحب عمل واحد أو أكثر) .

ومن الناحية العملية على المستوى المحلى تهتم العديد من صناديق التأمين الخاصة بتحديد المزايا التأمينية وشروط استحقاقها في ضوء فلسفة مؤداها أن فاعلية الحماية التأمينية التكميلية وتأكيد إنتماء العاملين للشركة يعتبران الوجه الآخر لفاعلية نظام الأجور من حيث أثر كل منهما على نجاح الشركة وتقدمها . ومن هنا تصاغ المزايا وشروطها ويتحدد مستواها بمراعاة سلوك العاملين ومدى انتمائهم للشركات التى يعملون بها على النحو التالى :[٢٤].

١ - تقتصر حقوق العامل الذى تنتهى خدمته لانقطاعه عن العمل أو لسبب تأديبى على اقتضاء اشتراكاته التى أداها للصندوق مع أو بدون فوائدها .
٢ - تتناسب المزايا مع مدة الخدمة بالشركة مع جواز حساب المدة السابقة على إنشاء الصندوق بمعدل منخفض نسبياً .
٣ - يكون لمن تنتهى خدمته لبلوغ سن التقاعد الحصول على مكافأة إضافية إلى جانب الحقوق المرتبطة بمدة الخدمة وقد يمتد ذلك إلى حالات الوفاة أو العجز الكامل وتسمى بمكافأة الجدارة أو الوفاء أو الانتماء .
٤ - حساب مدد الاشتراك التي تجاوز قدراً معيناً بمعدل مرتفع نسبياً (تشجيعاً للعاملين على الاستمرار في عمل واحد حتى سن التقاعد) أو اداء مكافآت إضافية يتناسب مقدارها مع طول مدة الخدمة بالشركة .
٥ - تقرير مزايا خاصة لوظائف معينة يحصل عليها من يبذل جهداً ملموساً ومن يتصف بقدرات مميزة .
٦ - تخفيض المزايا التأمينية بمعدلات ملموسة بالنسبة لمن تنتهي خدمتهم قبل بلوغ سن التقاعد لغير الوفاة

(22) Michael Pilch & Victor Wood, Pension Schemes, Op. Cit., pp 22-23.
(23) E.M.Lee, An introduction to Pension Funds, Op. Cit., Chapter 3, items 1-2 .
(٢٤) راجع في هذا لائحة النظام الاساسي لصناديق التأمين الخاصة للعاملين بشركات : المقاولون العرب - المقاولات المصرية - المصرية لتجارة الكيماويات - العامة للمعادن - النصر للمسبوكات .

أو العجز مع تزايد نسب التخفيض كلما كان السن صغيراً .

ثالثاً : ربط المزايا التأمينية بالأجر أو متوسط الأجر خلال الفترة السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة

قد ترتبط المزايا التأمينية (التقاعدية) بمدة الاشتراك أو الخدمة دون مراعاة لأجر العامل فتتحدد بمبلغ موحد flat rate عن كل سنة من سنوات الاشتراك أو الخدمة .

وقد تؤدي في صورة دفعة حياة « معاش » من خلال وثيقة تأمين ذات اشتراك سنوي ثابت . ومن هنا يختلف مقدارها وفقاً لسن العامل عند بدء التأمين فتصل إلى أقصاها لذوى السن الصغيرة (وبالتالي مدة الاشتراك الطويلة حتى سن التقاعد)[٢٥]

وقد تتناسب المزايا مع كل من مدة الاشتراك أو الخدمة والأجر فتحسب بمعدل معين عن كل سنة من سنوات الاشتراك منسوباً إلى متوسط الأجور خلال كامل مدة الاشتراك أو الخدمة Career average earnings أو يتم تقسيم الأجور السنوية إلى فئات Salary Grade or Classe تحسب المزايا بمبلغ سنوي معين عن كل فئة منها ، ويؤدي للعامل مجموع حاصل ضرب المبلغ السنوي الخاص بكل فئة في عدد سنوات الاشتراك فيها ، وبالتالي ترتبط المزايا بمتوسط الدخول أو الأجور خلال كامل مدة الخدمة .[٢٥]

ورغم بساطة أسلوب تحديد المزايا بمبلغ موحد عن كل سنة اشتراك أو خدمة أو تحديدها بما يقابل اشتراك سنوي ثابت فإن ظروف التضخم السائد تحول دون ملاءمة مثل هذه المزايا ولا يكفى هنا أن تنسب إلى متوسط الأجور أو الدخول أو فئاتها خلال كامل مدة الاشتراك ، ومن هنا تتبع بعض النظم أسلوباً آخر لتقدير المزايا . بمقتضاه تحسب بمعدل معين عن كل سنة اشتراك مضروباً في أجر تأميني أو معاشى Pensionable earning يتحدد بمتوسط الأجور خلال إجمالي سنوات الاشتراك بعد زيادة الأجر الخاص بكل سنة بمقدار الزيادة في الأرقام القياسية للأسعار خلال المدة من سنة استحقاق الأجر (كسنة أساس) وحتى سنة استحقاق المزايا التأمينية . ومن هنا يسمى هذا المتوسط بالمتوسط المعدل أو المقيم للدخل .revalued average earnings [٢٥]

ورغم عدالة أسلوب المتوسط المعدل لدخل أو أجر الاشتراك وملاءمته لظروف التضخم فإنه يثير كثيراً من التعقيدات والمشاكل الإدارية ولا يتبقى أمامنا من أسلوب مناسب لتحديد المزايا سوى ربطها بالأجر الأخير Final earnings في تاريخ الاستحقاق ، خاصة حيث تتزايد الأجور بانتظام ، فإذا لم يكن العامل من ذوى المرتبات ذات الزيادة المنتظمة تم ربط المزايا بمتوسط الأجر خلال عدد محدود من السنوات (تتراوح بين سنتين وخمس سنوات) السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة Final average أو التي يكون العامل قد حصل خلالها على أعلى أجر خلال فترة أطول (عشر سنوات مثلاً) من السنوات السابقة على انتهاء الخدمة .[٢٦]

ويحقق ربط المزايا بالأجر الأخير (أو متوسط الأجر خلال سنوات قليلة تسبق مباشرة انتهاء الخدمة أو متوسط الأجر خلال أعلى السنوات الأخيرة أجراً) الحماية التأمينية المنشودة حيث تأتي المزايا متناسبة مع الدخل المعاصر لتاريخ تحقق الخطر وانتهاء الخدمة والذي يفترض ملاءمته للأسعار ونفقات المعيشة عندئذ ؛ ويكون متفقاً مع مستوى المعيشة السابق على انتهاء الخدمة .. ومن ثم فهذه الطريقة هى السائدة في أغلب صناديق التأمين[٢٦]

هذا وبمراجعة بعض صناديق التأمين التكميلية في مصر يلاحظ تأثرها بالمقرر في نظام التأمين الاجتماعي المصري من حيث ربط المزايا التأمينية بمتوسط الأجر خلال الفترة السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة (سنتين لحالات الشيخوخة وسنة واحدة لحالات الوفاة) مع

←

(25) Sue Ward, Pensions, Pluto Press Limited, London, 1981, PP. 28-41.
(26) E.M.Lee, An introduction to Pension Funds, Op. Cit., Chapter 3, item 5 .

إضافة مدة افتراضية لمدة الاشتراك في حالات الوفاة، وتقرير حد أدنى مرتفع لها وذلك على النحو التالي:

١ - يقرر أحد الصناديق تسوية المزايا على أساس المتوسط الشهري للأجر الذي أديت على أساسه الاشتراكات خلال مدة الخمس سنوات الأخيرة من مدة الاشتراك أو خلال مدة الاشتراك في الصندوق إن قلت عن ذلك (يقصد بالأجر في هذا الصندوق الحوافز، والمكافآت المرتبطة بالربحية) مع إضافة خمس سنوات لمدة الاشتراك عند تقرير معاش العجز أو الوفاة فإذا قل المعاش بعد إضافة المدة الافتراضية (يحسب بمعدل ٢,٥٪ عن كل سنة) عن ٧٥٪ من الأجر الذي سوى على أساسه المعاش رفع إلى هذا القدر.(٢٧)

٢ - يقرر صندوق آخر تسوية المزايا على أساس المتوسط الشهري للأجور خلال الثلاث سنوات الأخيرة من مدة الاشتراك الفعلية أو مدة الاشتراك في الصندوق إن قلت عن ذلك (يقصد بالأجر في هذا الصندوق المرتب الأساسي) ومع حساب المعاش بواقع ٢,٥٪ عن كل سنة اشتراك فإنه يرفع إلى ٦٥٪ إن قل عن ذلك في حالات الوفاة أو العجز المنهى للخدمة.(٢٨)

٣ - يؤدي أحد الصناديق مبالغ من دفعة واحدة في حالات انتهاء الخدمة للتقاعد أو الوفاة أو العجز يتم تحديدها بحيث تتناسب مع مدة الاشتراك ومتوسط الأجر الأساسي الشهري خلال السنتين الأخيرتين من مدة الاشتراك. فإذا كان انتهاء الخدمة بسبب الوفاة أضيف لمدة الاشتراك عدد السنوات المتبقية من تاريخ انتهاء الخدمة وحتى بلوغ سن الستين حكماً(٢٩)

٤ - تتناسب المزايا التي يؤديها أحد الصناديق، في صورة مكافأة من دفعة واحدة، مع مدة الاشتراك ومتوسط الأجر الأساس خلال السنة السابقة على انتهاء الخدمة مع حساب المدة المتبقية من تاريخ الوفاة أو العجز الكامل المنهى للخدمة وحتى تاريخ بلوغ سن الستين حكماً أو فعلاً ضمن مدة الاشتراك في الصندوق(٣٠).

رابعاً: أهمية وملاءمة مساهمة أصحاب الأعمال إلى جانب العاملين في تمويل نفقات المزايا

تسمى نظم التأمين الخاصة في المملكة المتحدة بنظم معاشات الشركات Company pension Schemes (سواء كانت تؤدي معاشات أم تعويضات من دفعة واحدة) حيث تنشئها الشركات وتساهم إلى جانب العاملين في تحمل تكلفة المزايا إن لم تتحملها بالكامل.(٣١)

وتعتبر نظم معاشات الشركات من الموضوعات التي تهتم بمناقشتها اتحادات العمال عند التفاوض حول الأجور Wages negotiations حتى ولو لم يقم العاملون بالاشتراك في تمويلها non-contributory تأسيساً على اعتبار أن المزايا نوعاً من الأجر المؤجل defferal wages وليست منحة من صاحب العمل الذي يقوم بانشاء تلك النظم ليس فقط لكي يبدو في صورة طيبة show him self as a " good employer " بل ليجتذب العمالة الجيدة(٣١)

هذا فإذا افترضنا مستوى معين من المزايا يتحمل العاملون جزءاً من نفقاتها فإن ذلك يخفف من عبئها على

---

(٢٧) م ٣ و٣٣ من لائحة النظام الأساسي لصندوق التأمين والادخار التكميلي للعاملين بشركة المقاولات المصرية.

(٢٨) م٣٨ و ٣٩ من لائحة النظام الإساسي لصندوق التأمين الخاص للعاملين بشركة الملاحة الوطنية.

(٢٩) م ٩ و ١٢ من لائحة النظام الأساسي للعاملين بالشركة العامة للمعادن.

(٣٠) م ١٠ و١٢ من لائحة النظام الأساسي للعاملين بالشركة المصرية لتجارة الكيماويات ومن لائحة النظام الأساسي للعاملين بشركة النصر للمسبوكات.

(31) Sue Ward, Pensions, Op. Cit, pp. 1 - 3 - 7.

صاحب العمل . ومع ذلك فحيث يتزايد الطلب على الأيدي العاملة الماهرة فإن مساهمة العاملين في الاشتراكات تستلزم أداء أجراً أكبر (مما لو كان النظام ممولاً من صاحب العمل فقط) وبالتالي تتزايد الاشتراكات التي يتحملها صاحب العمل (سواء لصندوق التأمين أو لنظام التأمين الاجتماعي القومي)[٣٢] .

وبالطبع فإن تحقيق صاحب العمل لما يهدف إليه من مصالح بإنشاء صندوق التأمين إنما يرتبط ويستدعى مساهمته في تمويل نفقات المزايا إلى جانب العاملين بما يسمح بتوفيرها في الحالات وعند المستوى الذي يتفق وحاجات العاملين من ناحية وبما يشعر العاملين بأن صاحب العمل يدرك ويتفهم ظروفهم واحتياجاتهم مما يؤكد انتمائهم للعمل من ناحية أخرى .

بل أن البعض يرى العديد من المبررات التي تدعو إلى المناداة بتحمل صاحب العمل لكامل الاشتراكات إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق الآتي:[٣٢] :

١ - تيسير أعمال الإدارة فلا تجمع اشتراكات من الأعضاء ولا تنشأ لهم حسابات مستقلة لكي يحصلوا على حصتهم في الاشتراكات وفوائدها في حالات الاستقالة .

٢ - يتيح جعل النظام إجبارياً .

٣ - يجعل لصاحب العمل القرار النهائي في إدارة شئون النظام وتعديل أحكامه ويتيح قبول العاملين لتخفيض المزايا كلما زادت مزايا النظام القومي .

٤ - قد يؤدي إلى انخفاض التكلفة الاجمالية للمزايا إذ يراعى عندئذ النص على عدم أداء أية مزايا تأمينية لمن تنتهي خدمته لغير التقاعد أو الوفاة .

ومع ذلك فلا يمكن إغفال أهمية ومبررات مساهمة العاملين مما يعطيهم الحق في مزايا أكثر تنوعاً وسخاء وبالتالي أكثر وفاء باحتياجاتهم التأمينية فضلاً عن الانطباع الذي يتأتى من اشتراك كل من العامل وصاحب العمل في تحمل تكلفة المزايا والذي يبدو معه صندوق التأمين كنوع من العمل المشترك Joint venture يتلاقى فيه طرفي علاقة العمل في واحد من مجالات تنمية العلاقات بينهما .

هذا وحيث تتكامل مزايا صندوق التأمين الخاص مع مزايا النظام القومي للتأمينات الاجتماعية يكون من المنطقي تحديد مستوى اشتراكات العاملين وأصحاب الأعمال التي يؤدونها لصندوق التأمين ليس فقط في ضوء قدراتهم المالية . بل أيضا في ضوء ما يؤدونه للنظام القومي .

وعلى المستوى المحلي يصور لنا الجدول التالي

بآلاف الجنيهات

بيان الصناديق من حيث حجم المال الاحتياطي	العدد	اشتراكات الأعضاء			مساهمة الجهات			نسبة مساهمة الجهات إلى اشتراكات الأعضاء	
		١٩٨٣	١٩٨٤		١٩٨٣	١٩٨٤			
			مبالغ	النسبة إلى ٨٣		مبالغ	النسبة إلى ١٩٨٣	٨٣	٨٤
				٪			٪	٪	٪
اقل من مليون	١٧٨	٧ ٥١٤	١١ ٤٣٥	١٥٢	٩ ٦٩٨	٦ ١١٠	٦٣	١٢٩	٥٣
١ -	٤٩	١٥ ٠٠٨	١٩٨٧٩	١٣٢	٢٢ ٨٥٧	٢١ ٧١٨	٩٥	١٥٢	١٠٩
١٠ -	٤	٥ ٧٨٠	٤ ٩١٥	٨٥	٥ ١٣٦	٥ ٤٥٨	١٠٦	٨٩	١١١
٤٠ -	٣	٢١ ٦٢٩	٢٣ ٣٣٤	١٠٨	١٧ ٤٦٨	٢١ ٩٧٨	١٢٦	٨١	٩٤
الإجمالي	٢٣٤	٤٩ ٩٣١	٥٩ ٥٦٣	١١٩	٥٥ ١٥٩	٥٥ ٢٦٤	١٠٠	١١٠	٩٣
المصدر	الكتاب السنوي عن نشاط سوق التامين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التامين ٨٤ - ١٩٨٤ ، مستخلص من الجدول ٤/٢١ ص ٤٤٢								

(32) E.M.Lee, An introduction to Pension Funds, Op. Cit., Chapter 6, items 43-45 .

اشتراكات أعضاء صناديق التأمين الخاصة ومساهمة الجهات التي انشئت هذه الصناديق بها (أصحاب الأعمال) وذلك خلال عامي ١٩٨٣ و ١٩٨٤ :

ويلاحظ من تحليل بيانات هذا الجدول أن مساهمة أصحاب الأعمال تتماثل تقريباً مع اشتراكات الأعضاء مع اتجاهها للتناقص ففي حين تمثل ١١٠٪ من اشتراكات الأعضاء عام ١٩٨٣ فقد انخفضت إلى ٩٣٪ من هذه الاشتراكات في عام ١٩٨٤ . ومن هنا فرغم أن من المفترض تزايد حصيلتها مع تزايد الأجور فقد ظل مقدارها ثابتاً في عامي ١٩٨٣ ، ١٩٨٤ (حوالي ٥٥ مليون جنيه) في حين تزايدت اشتراكات الأعضاء بصورة ملحوظة من حوالي ٥٠ مليونا إلى حوالي ٥٩,٥ مليون بزيادة قدرها ١٩٪ . ولنا أن نلاحظ في عام ١٩٨٤ انخفاض مساهمة الشركات ذات الصناديق الصغيرة التي يقل مالها الاحتياطي عن مليون جنيه إلى ٦٣٪ منها في عام ١٩٨٣ وتلك التي يتراوح مالها الاحتياطي بين المليون والعشرة ملايين إلى ٩٥٪ منها في عام ١٩٨٣ ، وذلك على حساب زيادة اشتراكات الأعضاء عام ١٩٨٤ عنها في عام ١٩٨٣ بواقع ١٥٢٪ ، ١٣٢٪ على التوالي مما يعكس تأثر تلك الجهات بتوجيهات اللجنة العليا للسياسات في مجال تخفيف عبء الصناديق على موازنة وحدات القطاعين الحكومي والعام . ومثالاً على ذلك نشير إلى[٣٣] انخفاض مساهمة قطاع الكهرباء من ١,٧١١,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ إلى ٨٥٨ ٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ مقابل زيادة اشتراكات الأعضاء من ٨٤٩,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ٢,٥١٧,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ وانخفاض مساهمة شركة مصر للطيران من ٢,٦٣٢,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ٨٢٠,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ مقابل زيادة اشتراكات الأعضاء من ٠٠٠ ٦٨٧ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ٠٠٠ ١,٥٧٧ جنيه عام ١٩٨٤ .

ومن المفيد هنا الاشارة إلى دراسة قامت بها وزارة الصناعة بشأن تنظيم عملية إنشاء صناديق التأمين الخاصة بالشركات التابعة لها بمراعاة المساواة بين العاملين والمحافظة على اقتصاديات الشركات ، وقد انتهت هذه الدراسة إلى عدة ضوابط ، يجب مراعاتها عند إنشاء صناديق جديدة ، اعتمدها وزير الصناعة وأخطرت بها الشركات في ١٩٨٣/٥/٨ وبيانها كالآتي :

١ - ألا تجاوز النسبة التي تساهم بها الشركة ٦٪ من الأجور الأصلية وألا تزيد عن النسبة التي تخصم من دخل العاملين .

٢ - أن تراعى الشركات الالتزام بالنسبة المقررة للأجور إلى رقم الانتاج وانتاجية الجنيه أجر وفقاً لآخر ميزانية معتمدة قبل إنشاء صناديق التأمين .

٣ - ألا تقوم الشركات برفع أسعار منتجاتها للحصول على تمويل للصناديق .

٤ - أن تكون استفادة العاملين بمزايا الصندوق إعتباراً من تاريخ تسجيله بالهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

٥ - أن يصدر قرار من مجلس إدارة الشركة بالموافقة على مساهمتها في الصندوق وتحديد نسبة هذه المساهمة بمراعاة البند[١] .

وأمام مبررات مساهمة الشركات في مجال تأكيد انتماء العاملين وتحقيق استقرارهم الوظيفي وبالنظر لتلك المساهمات كحقوق مكتسبة للعاملين أعضاء الصناديق القائمة فإننا لا نفهم كيف انتهت اللجنة العليا للسياسات بجلسة ١٩٨٦/٥/٢٤ إلى إمكانية إنشاء صناديق تأمين تكميلية بوحدات القطاعين الحكومي والعام دون أية مساهمة من ميزانية الجهات التي تنشأ بها اكتفاء باشتراكات الأعضاء مع حصر الصناديق القائمة بكل وزارة وبحث الأسلوب المناسب للمواءمة بين هذا القرار والوضع القائم بمعنى إلغاء مساهمة أصحاب الأعمال بالقطاعين الحكومي والعام .

قد يقال هنا بأن الدافع هو ارتفاع عبء اشتراكات التأمينات الاجتماعية وهو أمر صحيح ولكنه محل نظر ، ولم يتم الا بقرار من الدولة ذاتها .

ولنا هنا أن نشير إلى الدور الذي تلعبه صناديق التأمين التكميلية الخاصة على المستوى القومي والذي

(٣٣) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين : ٨٤ ، ١٩٨٥ ، ص ٤٤٥ .

يتفق مع ما تنادي به الدولة في الظروف الاقتصادية القائمة ، من وجوب استقرار العاملين وتحقيق انتمائهم لشركاتهم كمدخل لزيادة إنتاجهم وإنتاجيتهم ومن وجوب تخفيض معدلات الاستهلاك وزيادة معدلات الادخار والاستثمار (ونشير في هذا الشأن إلى انه وفقاً لقانون صناديق التأمين الخاصة ولائحته التنفيذية يتعين توجيه أغلب الاستثمارات إلى سندات حكومية أو مضمونة من الحكومة بلغت قيمتها ١١٠ ، ١٦٥ مليون جنيه خلال عامي ١٩٨٣ ، و ١٩٨٤ على التوالي)(٣٤)

● **الأسس الاكتوارية لصناديق التامين :**

نهتم هنا بعملية تقدير المزايا والاشتراكات Valuation of benefits and contributions سواء اشترك في تحمل تكلفة مزايا الصندوق كل من العامل وصاحب العمل Contributory fund أو تحملها صاحب العمل بالكامل non-Contributory fund وفي هذا الشأن فمع مراعاة تعدد وتباين مستوى وأنواع المزايا والاشتراكات والعلاقة بينهما والشروط المؤهلة لاستحقاق التعويضات (وفقاً لظروف كل منشأة وللظروف العامة الخاصة بالدولة ومدى الرقابة التي تمارسها على الصناديق) فإن مشكلة تقدير المزايا والاشتراكات المستقبلة تتمثل في تحديد الدوال المالية monetary functions بمراعاة جدول ذو تناقص متعدد multiple- decrement table يهتم بمختلف حالات انتهاء العضوية (للوفاة ، العجز ، الاستقالة .. الخ) وبتدرج معين للمرتبات Salary scale وذلك فضلاً عن معدلات الفائدة والمصاريف الإدارية .

ونتناول فيما يلي الأسس أو العوامل المشار إليها بعد استخلاص أساس أو أسلوب التمويل المناسب لتقدير نفقات مزايا صناديق التأمين الخاصة التكميلية .

أولا : وجوب ارتباط صناديق التأمين التكميلية الاختيارية بأسلوب التمويل الكامل

يتطلب إنشاء صناديق التأمين تقدير تكلفة المزايا المقترحة تحقيقاً للتوازن المالي Financial Equilebrim بين الموارد والنفقات والذي يمكن أن يتم ، بالنسبة لمزايا الشيخوخة والعجز والوفاة ، بأساليب مختلفة (٣٦).

ففي أسلوب الموازنة System of assessment يتحقق التوازن المالي في السنوات المختلفة من خلال قيام مصادر التمويل بتمويل النفقات السنوية التي تؤدي فيها فتتوازن النفقات والإيرادات الفعلية سنوياً . وقد تمتد فترة التوازن إلى عدة سنوات فيما يعرف بأسلوب الموازنة على فترات Assessment by intervals .

وفي ظل الأسلوب المشار إليه تتغير الاشتراكات من سنة لأخرى ، أو من فترة لأخرى من فترات التوازن ، وفقاً لتغير نفقات المزايا خلال السنة أو الفترة المعنية .

أما فى أسلوب التمويل الكامل Full Funded System أو التراكم الرأسمالي System of Capitalisation فيتم تحقيق التوازن المالى من خلال اشتراكات يتحدد مستواها بما يكفى لتمويل نفقات المزايا المقررة للمؤمن عليهم منذ سريان نظام التأمين فى شأنهم لأول مرة وحتى بلوغهم سن المعاش Pension age ومن هنا تبدأ عملية تراكم للاشتراكات كاحتياطيات رياضية Mathematical re- serves يتم استثمارها لتدر عائدا يساهم فى عملية التمويل .

ومن حيث الأصل فإن معدل الاشتراكات الذى يتحدد وفقا لأسلوب التمويل الكامل يختلف من عمر لآخر مما يتعين معه زيادته لمن يسرى فى شأنهم التأمين بعد بلوغهم



(٣٤) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التامين في جمهورية مصر العربية ٨٤ ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره ص ٤٥٦ .

(35) Alistair Neill, Life Contingencies, William Heinemann Ltd. London, 1979. p. 321.

(36) Dr. Ernest Kaiser, The Financial Systems of Old-Age insurance as influenced by Economic development I.S.S.A bulletin Year XV, October-November- December, Geneva 1962, NOS : 10:12, pp. 77-81.

السن الأدنى لبدء التأمين ما لم يتم تمويل العجز في اشتراكاتهم من موارد أخرى..

وبالطبع تتعدد بين أسلوبي الموازنة والتمويل الكامل عدة أساليب وسطى تسمى بأساليب التمويل المختلطة mixed systems ومن بينها ما يسمى بأسلوب القسط المتوسط العام General average premium حيث يتم التوازن بالنسبة للعمر المتوسط لمجموع المؤمن عليهم مع مراعاة العضوية الجديدة ، ويظل معدل الاشتراكات المحدد وفقا للأساليب المختلطة ثابتا لعدد من السنوات .
وطالما أن مستوى النفقات ، على عكس الاشتراكات ، لا يتأثر بأسلوب التمويل فإن اختيار الأسلوب المناسب تتم مناقشته في ضوء أربعة عوامل :(٣٧)

١. السيولة Liquidity

يجب أن تسمح طريقة التمويل بتوفير السيولة اللازمة لمواجهة نفقات صندوق التأمين من سنة لأخرى دون الحاجة إلى تحويل الاستثمارات إلى نقود في أية سنة .

ومن الأمور المتوقعة في الظروف العادية تزايد موارد ونفقات صناديق التأمين الجديدة لفترة طويلة يمكن بعدها الاطمئنان إلى كفاية حصيلة الاشتراكات وريع الاستثمار لمواجهة النفقات وتوفير رصيد يضاف للأصول المتاحة للاستثمار . ولا تختلف النفقات من سنة لأخرى إلا بقدر بسيط اتفاقا مع اختلاف عدد الوفيات والانسحاب والتقاعد وانضمام عاملين جدد وتزايد الأجور .

٢. الضمان : Security

حماية لحقوق الأعضاء يجب التأكد من قدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته تجاههم حتى ولو توقف نشاط صاحب العمل ، ووسيلة ذلك أن تكون لدى الصندوق الأصول والأموال الكافية للوفاء بالمعاشات الجارية وأداء المزايا الأخرى لكل مشترك .

وعادة ما تنص أحكام النظم على وسائل لضمان استمرار المعاش في حالة توقف الصندوق إما بشراء دفعة حياة من شركة تأمين أو بأداء القيمة الاستبدالية للمعاش ، كما يراعى - خاصة حيث يشترك العامل في التمويل - أن تكون لدى النظام القيمة النقدية المستحقة للمنسحبين وأن تكون لديه القدرة على الوفاء بالحقوق المتوقعة .

وبالطبع فإن مفهوم الضمان يمتد إلى طريقة استثمار أموال الصندوق ومدى إمكانية تحويل الأصول إلى نقود بسهولة حيث يكون من الضروري ذلك .

٣. الثبات : Stability

عادة ما يرغب صاحب العمل في ثبات عبء المزايا بين السنوات المختلفة ، ولا نعني بذلك ثبات النفقات (إذ يفترض تغيرها من سنة لأخرى) وإنما يقصد بذلك تساوي العبء منسوبا إلى عناصر تكلفة الإنتاج الأخرى كالأجور .

وبالطبع فإن الثبات يستلزم عدم المغالاة في الفروض التي تتم وفقا لها الحسابات الأكتوارية إذ يتعين أن تكون واقعية دون تجاوز يؤدي إلى ارتفاع الاشتراكات في السنوات الأولى وانخفاضها بعد ذلك .

٤. المتانة Durability

يرتبط الثبات بتوازن النفقات والموارد في السنوات المختلفة دون تأثر بالتغيرات العشوائية في النفقات ، أما المتانة فيقصد بها قدرة الصندوق - في ظل أسلوب التمويل المتبع - على مواجهة التغيرات الجوهرية في النفقات كتلك الناشئة عن انتهاء نشاط الصندوق أو جمود العضوية .

(37) E.M.Lee, An introduction to pension Funds, Op.Cit., chapter 6, ems-15 : 19 .

وبمراعاة العوامل الأربعة المشار إليها يتم تمويل الغالبية العظمى من صناديق التأمين الخاصة بالمملكة المتحدة وفقا لأسلوب التراكم المالى بعيدا عن نشاط صاحب العمل وميزانية المشروع. ولا تجنب للمزايا حسابات خاصة لدى صاحب العمل أو احتياطيات داخلية إلا فى حالات نادرة .

وبيان ذلك أن كلا من الأعضاء وأصحاب الأعمال يهتمون بتأكيد أن حقوق الأعضاء مضمونة وآمنة Secured and safe guarded إلى أقصى مدى ممكن وأنه يمكن أدائها نقداً وفوراً وهو ما يستلزم تراكم الأموال الكافية لمواجهة المزايا فى صندوق مستقل عن صاحب العمل outside the control of the employer بحيث لا يرتبط بنشاط صاحب العمل ومدى استمراره وتقدمه أو توقفه .

ومن ناحية أخرى فإن من المرغوب فيه فى الصناديق الخاصة تحمل كل جيل لتكلفة معاشاته each generation pays for its own pensions فيتحمل العاملون تكلفة معاشاتهم المستقبلة خلال فترة حياتهم العملية وبالتالى تتراكم الأموال ولا تتبع طريقة الموازنة Pay As You Go التى لا يجد فيها صاحب المعاش من ضمان لحقوقه عدا الأمل فى تحمل الجيل القادم لتكلفته كما تحمل هو تكلفة معاش الجيل السابق .

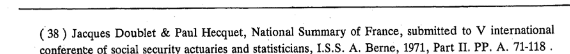
وفضلا عن ذلك فإن أسلوب التمويل الكامل يتيح ثبات العبء على صاحب العمل الذى يرغب فى معرفة مقدار ما سيتحمله ليكون على بينة من ذلك ويدرس العبء فى ضوء ربحيته وتسعير منتجاته . وعلاوة على ذلك فإن تجنيب الاشتراكات فى صندوق مستقل بعيدا عن نشاط صاحب العمل يتيح له إعفاء تلك الاشتراكات من الضرائب باعتبارها نفقات بعكس الأمر حين تجنب احتياطيات داخلية للوفاء بالمزايا التأمينية حيث لا تعتبر نفقات فعلية من وجهة النظر الضريبية إذ يعتد بالمزايا المدفوعة فعلا وليس بالاحتياطيات التى تجنب للوفاء بها مستقبلا .

وأخيراً فإن من المتفق عليه ارتباط أسلوب التمويل الكامل بالنظم التكميلية الاختيارية وأساسها التعاقدى وهو الأمر السائد فى مختلف الدول بما فى ذلك فرنسا التى ربطت العدول عن أسلوب التمويل الكامل إلى أسلوب الموازنة بتحول النظم التكميلية ذات النشأة التعاقدية إلى نظم إجبارية تهتم بملاءمة المعاشات مع التغير فى مستويات الأجور . وهنا فقط يتبع أسلوب الموازنة ، أما النظم ذات العضوية الاختيارية فتتبع أسلوب التمويل الكامل(٣٨) .

وعلى المستوى المحلى يستفاد من مراجعة عينة عشوائية من التقارير الاكتوارية لصناديق التأمين القائمة(٣٩) التزامها بالنموذج الموحد المرافق للائحة التنفيذية لقانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ والصادرة بقرار وزير الاقتصاد رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٧ والتى تتضمن البيانات الخاصة بالفحص الاكتوارى وفقا لأسلوب التمويل الكامل للتأكد من توازن القيمة الحالية للمزايا التأمينية التى تستحق للأعضاء الموجدين فى تاريخ إنشاء الصندوق أو تاريخ فحص مركزه المالى مع القيمة الحالية للاشتراكات المستقبلة التى يؤديها ذات الأعضاء مضافا إليها الأصول والمبالغ التأسيسية فى ذات التاريخ .

ثانيا : تحديد الجدول الأساسى المعاون service table زوالتناقص المتعدد Multiple decrement لبيان حركة انتهاء العضوية وفقا للأسباب المختلفة لاستحقاق المزايا

ترتبط المعادلات الاكتوارية المستخدمة فى تقرير المزايا والاشتراكات المستقبلة بدوال مالية تعتمد على جداول



(38) Jacques Doublet & Paul Hecquet, National Summary of France, submitted to V international conference of social security actuaries and statisticians, I.S.S. A. Berne, 1971, Part II. PP. A. 71-118 .

(٣٩) صناديق التأمين الخاصة للعاملين بشركات : النصر للمسبوكات والمقاولات المصرية والعامة للمعادن والمقاولون العرب والمصرية لتجارة الكيماويات والمستودعات المصرية وجريدة الأهرام والملاحة الوطنية .

ذات تناقص متعدد لأعضاء الصندوق تسمى عادة بالجداول الأساسية أو المعاونة وتتضمن حركة انتهاء الخدمة أو العضوية وفقا للأسباب المختلفة التى تؤثر فى تحديد واستحقاق مزايا الصندوق وهكذا فإنها تشمل (وفقا لأنواع المزايا) الأعمدة الآتية: (٤٠)

١ ـ عدد الأعضاء الموجودين بالخدمة فى تمام السن س ويرمز له بالرمز L_x (ع س) .

٢ ـ عدد الأعضاء الذين تنتهى خدمتهم قبل السن العادى للتقاعد لغير الوفاة أو العجز (أى المستقيلين withdrawals والمنقولين ومن فى حكمهم) بين تمام السن س وقبل تمام السن س + ١ ويرمز W_x .

٣ ـ عدد الوفيات deaths أثناء الخدمة بين تمام السن س وقبل تمام السن س + ١ ويرمز له بالرمز d_x (د س) .

٤ ـ عدد حالات التقاعد بسبب العجز المبكر ill-health بين تمام السن س وقبل تمام السن س + ١ ويرمز له بالرمز i_x .

٥ ـ عدد حالات التقاعد لبلوغ السن retirement age ويرمز له بالرمز R_x

وبالطبع يتم الحصول على الأعداد عالية من نسب احتمالية مستخلصة لكل سبب من أسباب انتهاء الخدمة ثم يتم تكوين الجدول خلال العلاقة :

$$L_{x+1} = L_x - W_x - d_x - I_x - R_x$$

ومن الواضح أن تكوين الجدول ذو التناقص المتعدد يماثل تكوين جدول الحياة العادى ذو التناقص الوحيد single decrement بمراعاة أن عدد الأحياء لا يتناقص بحالات الوفاة فقط بل أيضا بالحالات الرئيسية الأخرى لانتهاء الخدمة والتى تمتد إلى العجز المبكر والاستقالة أو النقل والتقاعد فى السن المقررة بالجهة التى تقوم بإنشاء الصندوق(٤١) .

ولبيان كيفية تكوين الجدول ذو التناقص المتعدد نورد الجدول التالى والذى لا يعبر عن حالة محددة :

العمر	L_x	W_x	d_x	i_x	R_x
١٨	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠		—
١٩	٨٩٩٢٠	٨٩٩٢	٧٢	—	—
٢٠	٨٠٨٥٦	٨٠٨٥	٦٥	—	—
٢١	٧٢٧٠٦	٦٩٠٧	٥٨	—	—
٢٢	٦٥٧٤١	٥٩١٧	٥٩	—	—
٢٣	٥٩٧٦٥	٥٠٨٠	٥٤	—	—
٢٤	٥٤٦٣١	٤٣٧١	٤٩	—	—
٢٥	٥٠٢١١	٣٧٦٦	٥٠	—	—
٢٦	٤٦٣٩٥	٣٢٤٨	٤٦	—	—
٢٧	٤٣١٠١	٢٨٠٢	٤٧	—	
٢٨	٤٠٢٥٢	٢٤١٥	٤٤	—	—
٢٩	٣٧٧٩٣	٢٠٧٩	٤٥	—	—
٣٠	٣٥٦٦٩	١٧٨٤	٤٦	—	—
٣١	٣٣٨٣٩	١٥٥٧	٤٧	٣	—
٣٢	٣٢٢٣٢	١٣٥٤	٤٩	٣	—
٣٣	٣٠٨٢٦	١١٧١	٤٩	٣	—

(40) Alistair Neill, life contingencies, Op. Cit., p.322.
(41) E.M.Lee, An introduction to pension funds, Op.Cit., chapter 5, items 3

٣٤	٢٩٦٠٣	١٠٠٧	٥٠	٦	—
٣٥	٢٨٥٤٠	٨٥٦	٥١	٦	—
٣٦	٢٧٦٢٧	٧٤٦	٥٢	٦	—
٣٧	٢٦٨٢٣	٦٤٤	٥٤	٨	—
٣٨	٢٦١١٧	٥٤٨	٥٥	٨	—
٣٩	٢٥٥٠٦	٤٥٩	٥٦	٨	—
٤٠	٢٤٩٨٣	٣٧٥	٥٧	١٠	—
٤١	٢٤٥٤١	٢٩٥	٦١	١٠	—
٤٢	٢٤١٧٥	٢١٨	٦٥	١٢	—
٤٣	٢٣٨٨٠	١٤٣	٦٩	١٢	—
٤٤	٢٣٦٥٦	٧١	٧٦	١٤	—
٤٥	٢٣٤٩٥	—	٨٢	١٤	—
٤٦	٢٣٣٩٩	—	٩٢	١٦	—
٤٧	٢٣٢٩١	—	١٠٠	١٩	—
٤٨	٢٣١٧٢	—		٢١	—
٤٩	٢٣٠٤٣	—	١٢٠	٢٣	—
٥٠	٢٢٩٠٠	—	١٣٠	٢٨	—
٥١	٢٢٧٤٢	—	١٤٣	٣٢	—
٥٢	٢٢٥٦٧	—	١٥٦	٣٩	—
٥٣	٢٢٣٧٢	—	١٧٠	٤٤	—
٥٤	٢٢١٥٨	—	١٨٤	٥٣	—
٥٥	٢١٩٢١	—	٢٠٠	٦١	—
٥٦	٢١٦٦٠	—	٢١٧	٧١	—
٥٧	٢١٣٧٢	—	٢٣٦	٨٣	—
٥٨	٢١٠٥٣	—	٢٥٤	٩٩	—
٥٩	٢٠٧٠٠	—	٢٧٦	١١٨	—
٦٠	٢٠٣٠٦	—	٢٩٧	١٤٦	١٩٨٦٣

ولنا هنا أن نلاحظ ما يلى :

١ - يبدأ الجدول بالعمر ١٨ باعتباره السن الأدنى لتشغيل العاملين وينتهى عند السن الذى يفترض عنده تقاعد جميع العاملين وفقا للخبرة المتاحة ، ووفقا للوضع السائد فى مصر فقد روعى انتهاء الجدول عند سن الـ ٦٠ .. وعلى أى حال فالعبرة بخبرة الجهة أو الجماعة محل الدراسة حيث ينتهى الجدول عند السن الذى يفترض عنده تقاعد جميع العاملين الأحياء .

٢ - يفترض الجدول عددا أساسيا للأعضاء عند السن الأدنى للعضوية (سن الـ ١٨) وهو فى مثالنا عاليه عدد افتراض روعى أن يكون دائريا (١٠٠٠٠٠) ولنا أن نلاحظ تناقصه سنويا بأعداد من تنتهى خدمتهم إما بالانسحاب(الاستقالة وما فى حكمها)أو الوفاة أو العجز المبكر إلى أن تنتهى عضوية آخر عضو ببلوغه الحد الأقصى لسن التقاعد .

وهكذا يلاحظ أن :

$ح_{س+١} = ح_{س}$ - (حالات انتهاء الخدمة أيا كانت أسبابها بين السن س ، س+١) .

٣ - يتضمن الجدول عمودا لحالات الانسحاب W_x ويقصد بها حالات انتهاء الخدمة قبل سن التقاعد لغير الوفاة أو العجز (سواء كان ذلك بسبب الاستقالة أو الإقالة أو النقل أو الفصل) حيث يكون من الشائع قصر حق العضو على استرداد اشتراكاته مع أو بدون الفوائد .

ونشير هنا إلى أنه قد يكون للعامل المنسحب الحق فى أن يحصل على معاش مؤجل يصرف بشروط معينة عند بلوغ سن التقاعد وفى هذه الحالة فإن من المناسب بيان



حالات الانسحاب فى عمودين : الأول يتضمن الحالات التى تؤدى إلى رد الاشتراكات return of contributions والثانى يتضمن الحالات التى يحتفظ فيها بالحق فى معاش موقوف preserved pension .

وبالطبع فحيث يتساوى الاحتياطى الفعلى actual reserve مع الحقوق المختلفة للمنسحبين فلا يوجد ما يدعو للتفرقة بين حالات الانسحاب[٤٣] ، وكما سبقت الاشارة فقد ينص الصندوق على رد الاشتراكات فى حالات الاستقالة خلال السنوات الأولى لإنشائه (٥ سنوات مثلا) ويكون للعضو بعد ذلك ميزة المعاش المؤجل Preserved pension benefit .

ولنا أن نلاحظ فى بيانات الجدول عاليه اختلاف معدلات الاستقالة والنقل وفقا للعمر فتكون فى أعلى معدلاتها بالنسبة لصغار السن (افترضنا هنا نسبة ١٠٪) ثم تتناقص مع تقدم العمر (افترضنا التناقص بواقع ٠,٥٪ لكل سنة اعتبارا من سن الـ ٢١ حتى سن الـ ٣٠ ثم بواقع ٠,٤٪ ولكل سنة اعتبار من سن الـ ٣١ حتى سن الـ ٣٥ ثم بواقع ٠,٣٪ لكل سنة اعتبارا من سن الـ ٣٦ حتى سن الـ ٤٤ حتى يفترض اختفاؤها عن سن الـ ٤٥ حيث تتزايد خبرة العامل فى عمله ويتأكد انتماؤه إلى المشروع الذى قضى فيه أكثر سنوات عمره إنتاجاً .

٤ - تتزايد معدلات الوفاة مع تزايد العمر حتى d_{59} التى تمثل عدد الوفيات بين تمام العمر ٥٩ وقبل تمام العمر ٦٠ الذى تنتهى عنده عضوية (خدمة) كافة الأعضاء الأحياء .

٥ - تم افتراض بدء حالات انتهاء الخدمة بسبب العجز اعتبارا من سن الـ ٣١ مع تزايدها بتقدم العمر حتى تمام السن ٦٠ الذى تنتهى عنده عضوية (خدمة) كافة الأعضاء الأحياء .

٦ - ينتهى الجدول عند سن الـ ٦٠ باعتباره سن التقاعد لمن يبقى من الأعضاء بخدمة الشركة على قيد الحياة حتى هذه السن وفى هنا نلاحظ أن $r_{60} = L_{60}$

ولنا أن نشير هنا إلى أن بعض الصناديق تعطى الحق فى الحصول على مزايا أو معاش التقاعد لمن تنتهى خدمته اعتبارا من سن معينة قبل السن المعتاد للتقاعد (معاش مبكر) طالما استوفى مدة اشتراك أو خدمة معينة (اعتبارا من سن الـ ٥٥ عن مدة خدمة ٣٥ سنة مثلا) وفى هذه الحالة تبدأ حالات التقاعد R_x قبل الستين .

هذا وحيث يؤدى الصندوق معاشات دورية تعد جداول وفيات مستقلة لأصحاب المعاشات وفقا لنوعها ويفترض أن تكون معدلات وفاة أصحاب معاشات العجز أكبر منها بالنسبة لمعاشات التقاعد خاصة فى السنة أو السنتين التاليتين للتقاعد[٤٤] .

ومن ناحية أخرى يتعين إعداد جداول مستقلة للذكور وأخرى للإناث وجداول للموظفين وأخرى للعمال حيث تقرر لائحة الصندوق مزايا مختلفة أو عمرا مختلفا للتقاعد .

ثالثا : معدل تدرج الأجور : Salary scale rate

بينما لا ترتبط المزايا التأمينية لبعض صناديق التأمين بالأجر وتؤدى مزايا موحدة أو ذات مبالغ موحدة عن كل سنة اشتراك فإن أغلب الصناديق تأخذ بمبدأ ربط الاشتراكات والمزايا بالأجور ، وهنا يجب مراعاة تدرج الأجور ويرمز له عادة بالرمز S_x حيث تمثل $\frac{S_{x+T}}{S_x}$ نسبة Ratio تدرج أو تزايد الأجر خلال المدة من السن س + ت وحتى السن س + ١ بافتراض تزايد الأجور مع تزايد العمر مراعاة للخبرة والترقيات[٤٥] .

(42) Alistair Neill, Life Contingencies, Op.Cit., P. 322 .
(43) E.M.Lee, An introduction to pensior funds, Op. Cit., chapter 5, item 4.
(44) ————, p 323.
(45) Alistair Neill, Life contingencies, Op. Cit., p. 323, 324.

وبالطبع فإننا نهتم هنا باستخلاص وسيلة لتقدير متوسط الدخول أو الأجور السنوية لجميع العاملين الأعضاء ممن فى سن العمل (وليس لكل فرد منهم على حدة) وربط ذلك بالأعمار فى ضوء متوسط الدخول أو المرتبات الحالية .. ومن المفترض هنآ اختلاف الوضع من شركة لأخرى وفقا لاختلاف لوائح الأجور . فبعضها ينص على أداء العلاوات فى تاريخ معين والبعض الآخر ينص على ادائها فى تاريخ آخر والبعض يشترط مضى عام على تاريخ الالتحاق كما يربطها البعض الآخر بمعدل الزيادة فى نفقات المعيشة إلى غير ذلك من أوجه الاختلاف بين نظم الأجور المتبعة بأوجه النشاط الاقتصادى المختلفة .

وقد أتاحت الخبرة العملية للباحث فى مجال إنشاء صناديق التأمين الخاصة الحصول على بيانات تدرج الأجور الشهرية للعاملين بالعديد من الهيئات والشركات والتى نعرض بعضها فى الجدول التالى مع بيان النسبة المئوية لمتوسط الأجر الشهرى عند سن الستين إلى متوسط الأجر الشهرى عند أدنى سن :

جدول : متوسط الأجور الشهرية وفقا للأعمار ببعض وحدات الحكومة والقطاعين العام والخاص

العمر	شركات قطاع عام					وحدات حكومية		قطاع خاص	كادر خاص
	المشروعات الصناعية	العامة للمعادن	شركات قطاع الدواء	مصنع ٦٣ الحربى	شاهر سنترليك	هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية	عمال جامعة اسيوط	الشركة العربية للمصاعد	هيئة تدريس جامعة اسيوط
	١٢١٨ عامل	١٥٢٠ عامل	٢٥٠٦٨ عامل	٤٢٤٣ عامل	٩١٠ عمال	٥١٣٥٦ عامل	٧٤٤٦ عامل	١٣٣٤ عامل	٢٢٥٠ عضوا
	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٣	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٦	١٩٨٦
	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ
٢١ -	٣٥,١٢٨	٢٩,٦٤٩	٣٣,٩٦٠	٤٣,٨٦٠	٤٠,٦٠٠	٤٧,١٢٠	٤٠,٩٨٠	٦٨,٤٢٠	٥٠,٩٥٠
٢٦ -	٤٢,٩١٨	٣٤,٤٢٠	٤١,٣٩٠	٥٦,٦١٠	٤٧,٥٧٠	٥١,٦٤٠	٤٦,٤٨٠	٩٣,٧١٠	٦١,٧٨٠
٣١ -	٥٠,١١١	٤٠,١١٢	٤٩,٧٢٠	٦٢,٢١٠	٥٧,٥٤٠	٦٢,٢٢٠	٥٨,٠٥٠	١٣١,٣٨٠	٨١,٣٣٠
٣٦ -	٥٨,٢٥٠	٥٢,٩٧١	٦١,٥٨٠	٧٤,٨٩٠	٦٦,١٠٠	٧٠,٧٧٠	٧٠,١٨٠	١٥٤,٥٥٠	١٠٩,٩٣٠
٤١ -	٦٠,٩٢٦	٥٦,٧٨٤	٧٢,١٢٠	٩٤,٠٠٠	٧٥,٧٣٠	٨٦,٦٢٠	٧٩,١٩٠	١٩٢,٠٦٠	١٤٩,٠١٠
٤٦ -	٦٩,٤٠٣	٦٣,٠٠٧	٧٩,٣٦٠	١٠٢,٤٨٠	٨٥,٩٢٠	١٠٠,١٣٠	٨٧,٣٨٠	٢١٧,٠٩٠	١٧٥,٣٠٠
٥١ -	٦٩,٥٦٠	٧٣,٢٨٩	٨٤,٥٥٠	١٠٥,٦٢٠	٩٩,٦٤٠	١١٠,١٧٠	٨٤,٤٣٠	١٩٧,١٠٠	١٩١,١٨٠
٥٦ -	٧٤,٠٤١	٧٧,١٢٣	٩١,٨٠٠	١٠٧,١٤٠	١٠١,٧٦٠	١١٢,٣٩٠	٨٧,٦٢٠	٢٤٢,٣٣٠	١٩٨,٠١٠
اعلى متوسط / اقل متوسط	٢,١٠٧٧٥	٢,٦٠١٢٠	٢,٧٠٣١٨	٢,٤٤٢٧٧	٢,٥٠٦٤٠	٢,٣٨٥١٩	٢,١٣٨١٢	٣,٥٤١٨٠	٣,٨٨٦٣٦

ويستفاد من تحليل بيانات الجدول عاليه والرجوع إلى جداول الفائدة المركبة اختلاف متوسطات الأجور ومعدلات تزايدها أو تدرجها من قطاع لآخر ، من شركة لأخرى ، ومن فترة زمنية لأخرى . ونوضح ذلك فيما يلى بقدر من التفصيل :

١ - تختلف متوسطات الأجور الشهرية بين قطاعات العمل الحكومى والعام والخاص سواء عند أدنى الأعمار أو عند سن التقاعد فتتراوح عند سن الـ ٢١ بين ٤٠,٦ جنيه بالقطاع العام (شركة شاهر) و ٦٨,٤ جنيه بالقطاع الخاص وتتراوح عند سن الستين بين ٨٧,٦



جنيه بالقطاع الحكومى (عمال جامعة أسيوط) و ٢٤٢,٣ جنيه بالقطاع الخاص .

٢ ـ اختلاف متوسطات الأجور الشهرية داخل القطاع الواحد من شركة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى . فتتراوح فى إحدى شركات القطاع العام فى عام ١٩٨٢ بين ٣٥,١ جنيه عند سن الـ ٢١ و ٧٤ جنيها عند سن الستين بمعدل تزايد سنوى مركب لا يتجاوز ٢٪ (شركة المشروعات الصناعية) بينما تتراوح فى شركة أخرى فى عام ١٩٨٣ بين حوالى ٣٤,ـ جنيها عند سن الـ ٢١ و ٩١,٨ جنيه عند سن الستين بمعدل تزايد سنوى مركب حوالى ٢,٦٪ (شركات قطاع الدواء) .

٣ ـ وفقا للوضع عام ١٩٨٦ فإن المعدل السنوى المركب لتزايد الأجور يبلغ حوالى ٢٪ فى القطاع الحكومى (عمال جامعة أسيوط) وحوالى ٢,٥٪ فى القطاع العام (شركة شاهر سنتريلك) وحوالى ٣,٢٥٪ فى القطاع الخاص (الشركة العربية للمصاعد) وحوالى ٣,٥٪ لذوى الكوادر الخاصة (هيئة تدريس جامعة أسيوط) .

ولنا أن نلاحظ هنا تحقق الاختلاف بين متوسطات الأجور ومعدلات تدرجها وبصورة ملحوظة بين القطاعين الحكومى والعام وداخل وحدات كل منهما رغم خضوع العاملين بهذين القطاعين لجداول موحدة للأجور .

وفيما يلى نوضح تطور بداية الربط الشهرى لدرجات الوظائف المختلفة بالقطاعين الحكومى والعام خلال الفترة من يوليو ١٩٧٨ (بدء العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨) وحتى يوليو ١٩٨٤ (بدء العمل بالقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٤) :

الدرجة	٧٨/٧	٨٠/٧	٨١/٧	٨٣/٧	٨٤/٧	
	ق ٤٧ لسنة ٧٨ (م ٤٠)	ق ٣٦ لسنة ٨٠ (م ١)	ق ١١٤ لسنة ٨١ (م ٦،٣،٢)	ق ٣١ لسنة ٨٣	مبالغ	الزيادة عن عام ٧٨
	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ	٪
الممتاز	١٧٥,ـ	١٨١,٢٥٠	٢٠٦,٩١٧	٢١١,٩١٧	٢١٦,٩١٧	٢٣,٩
العالية	١٢٥,ـ	١٢٥, ـ	١٣٠, ـ	١٣٥, ـ	١٤٠, ـ	١٢,ـ
مدير عام	١١٠,ـ	١١٠, ـ	١١٥, ـ	١٢٠, ـ	١٢٥, ـ	١٣,٦
أولى	٨٠,ـ	٨٠, ـ	٨٥, ـ	٩٠, ـ	٩٥, ـ	١٨,٧
ثانية	٥٥,ـ	٥٥, ـ	٦٠, ـ	٦٥, ـ	٧٠, ـ	٢٧,٢
ثالثة	٣٠,ـ	٣٣, ـ	٣٨, ـ	٤٣, ـ	٤٨, ـ	٦٠,ـ
رابعة	٢٠,ـ	٢٣, ـ	٢٨, ـ	٣٣, ـ	٣٨, ـ	٩٠,ـ
خامسة	١٨,ـ	٢١, ـ	٢٦, ـ	٣١, ـ	٣٦, ـ	١٠٠,ـ
سادسة	١٦,ـ	٢٠, ـ	٢٥, ـ	٣٠, ـ	٣٥, ـ	١١٨,٧

ويستفاد من تحليل بيانات هذا الجدول الآتى :

١ ـ زيادة بداية الربط الشهرى لأجور الدرجات المختلفة خلال فترة السنوات الست بين يوليو ١٩٧٨ ويوليو ١٩٨٤ بما يتراوح بين ١٢٪ ، ١١٨,٧٪ مع التدرج فى نسب الزيادة بين الدرجات عكسيا فتصل نسبة الزيادة إلى أقصاها لشاغلى أدنى الدرجات ، وتكون عند أدنى قدر لها بالنسبة لشاغلى الوظائف العليا (الممتازة والعالية والمدير العام) .. ومع التطور المستمر والملحوظ فى هيكل الأجور يتغير معدل تدرج الأجور مما يستلزم ضرورة الفحص الدورى للمركز المالى للصناديق القائمة .

٢ ـ بمراعاة أن فرصة الترقى إلى الوظائف العليا تكون متاحة لحملة المؤهلات ممن يبدأ تعيينهم بالدرجة ذات بداية الربط ٤٨ جنيها فإن أقصى معدل مفترض لتدرج الأجور يتحقق بشغلهم الدرجة الممتازة بربط شهرى ٢١٧ جنيها أى بزيادة قدرها ٤,٥٢٠٨٣ بمعدل تدرج سنوى مركب ٣,٧٥٪ تقريبا .

وهكذا نخلص إلى الآتى :

١ ـ أهمية تحديد معدل تدرج الأجور فى ضوء التحليل الاحصائى الفعلى لأجور العاملين أعضاء كل صندوق على حده وفقا لأعمارهم .. مع ملاحظة أنه وفقا لهيكل الأجور بالقطاعين الحكومى والعام فى يوليو ١٩٨٤ يبلغ أقصى تدرج سنوى للأجور ٣/٤ ٪ .

٢ ـ تغير معدلات تدرج الأجور من فترة زمنية لأخرى مما يستلزم فحص المركز المالى لكل صندوق على فترات دورية .

رابعا : معدل الفائدة المركبة :

أيا ما كانت سياسة وأوجه الاستثمار فإن من المفترض تحقيق ريع لأموال صندوق التأمين وبالتالى وجود معدل للاستثمار يعتبر عاملا أساسيا Cardinal factor فى تقدير نفقات المزايا ومقدار الاشتراكات ولبيان ذلك أن نشير إلى بيانات الجدول التالى التى توضح إلى أى مدى يتناقص الاشتراك السنوى اللازم ، كدفعة فورية مؤكدة ، لأداء ١٠٠٠ جنيه فى نهاية عدد معين من السنوات وذلك كلما زاد معدل الاستثمار .

جدول : الاشتراك السنوى لأداء راسمال ١٠٠٠ جنيه فى نهاية المدة

معدل الاستثمار ٪	مـــدد الســـداد بالسنـــوات			
	٥	١٠	١٥	٢٠
	م جـ	م جـ	م جـ	م جـ
٥	١٧٢,٤٠٠	٧٥,٧٠٠	٤٤,١٠٠	٢٨,٨٠٠
٦	١٦٧,٤٠٠	٧١,٦٠٠	٤٠,٥٠٠	٢٥,٧٠٠
٧	١٦٢,٥٠٠	٦٧,٦٠٠	٣٧,٢٠٠	٢٢,٨٠٠
٨	١٥٧,٨٠٠	٦٣,٩٠٠	٣٤,١٠٠	٢٠,٢٠٠
٩	١٥٣,٣٠٠	٦٠,٤٠٠	٣١,٢٠٠	١٧,٩٠٠
١٠	١٤٨,٩٠٠	٥٧, -	٢٨,٦٠٠	١٥,٩٠٠
١١	١٤٤,٧٠٠	٥٣,٩٠٠	٢٦,٢٠٠	١٤, -
١٢	١٤٠,٥٠٠	٥٠,٩٠٠	٢٤, -	١٢.٤٠٠

ونظرا للأثر الملحوظ لاستخدام معدل فائدة معين فى الحسابات الاكتوارية لصناديق التأمين الخاص يتعين علينا استخلاص المعدل المناسب دون تحوط زائد يؤدى إلى المغالاة فى تقدير الاشتراكات ثم تراكم فائض يستفيد منه الأعضاء الجدد أو من تنتهى خدمتهم بعد عدة سنوات دون غيرهم بما لا يحقق العدالة التأمينية بين الأعضاء ، وفى ذات الوقت يجب الحد من التفاؤل الزائد باختيار معدل مرتفع يؤدى فى البداية إلى انخفاض الاشتراكات ثم يُظهر فى السنوات اللاحقة عجزا يؤثر على حقوق الأعضاء ويؤدى عندئذ إلى أن يصبح من تنتهى



خدمتهم فى السنوات الأولى فى مركز أفضل ممن تستمر عضويتهم لفترة طويلة أو يلتحقون بالعمل فى السنوات التالية .

وفى سبيل استخلاص المعدل المناسب يجب الاسترشاد بالسائد فى السوق مع مراعاة الأحكام والشروط القانونية المتعلقة باستثمارات صناديق التأمين التى تقررها قوانين الإشراف والرقابة ، وفى هذا الشأن تنص المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ على وجوب توظيف أموال الصناديق كالآتى :

١ ـ ٢٥٪ منها على الأقل فى أوراق مالية مضمونة من الحكومة .

٢ ـ ٦٠٪ على الأكثر فى بعض أو كل المجالات الآتية : تملك عقارات موجودة داخل البلاد تملك أوراقا مالية قابلة للتداول فى حدود ما قيمته ٥٠٪ من مجموع أموال الصندوق ـ الإيداع فى أحد البنوك المصرية كودائع نقدية ثابتة ذات عائد ـ منح قروض للأعضاء وفقاً لما يقضى به النظام الأساسى للصندوق ـ أية استثمارات أخرى مضمونة العائد بشرط موافقة الهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

٣ ـ الايداع فى حساب بأحد المصارف المصرية بما لا يجاوز ١٥٪ من مجموع أموال الصندوق .

ونظرا لأنه لا يوجد حد أقصى للاستثمار فى الأوراق المالية المضمونة من الحكومة فقد احتلت فى عامى ٨٤ و ١٩٨٥ أعلى نسبة فى استثمارات أموال الصناديق تليها الودائع الثابتة وتأتى بعد ذلك أوجه الاستثمار الأخرى على النحو المبين بالجدول التالى :

أوجه الاستثمار	١٩٨٣		١٩٨٤	
	مبالغ	٪	مبالغ	٪
اوراق مالية مضمونة	١١٠٣٤٧	٤٢,١	١٦٥٨٧٠	٤٧,٣
ودائع ثابتة	٨٩٨١١	٣٤,٢	١١٢٤١٣	٣٢,٠
اوراق مالية متداولة	١٩٧٣٣	٧,٥	٢٥٥٠٩	٧,٣
عقارات	١٨٠٩٢	٦,٩	١٦١٣٩	٤,٦
قروض	١٢٣٨١	٤,٣	١١٨١٤	٣,٤
استثمارات اخرى	١٣١١٦	٥,٠	١٨٩٤٨	٥,٤
الاجمالى	٢٦٢٤٨٠	١٠٠,٠	٣٥٠٦٩٣	١٠٠,٠
المصدر	مستخلص من الكتاب السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية ٨٤ ـ ١٩٨٥ ، الهيئة المصرية للرقابة على التامين ، ص ٤٥٦ .			

ويتضح من الجدول عاليه توجيه اكثر من ٧٥٪ من أموال الصناديق إلى الأوراق المالية المضمونة من الحكومة (وتتمثل اساساً في شهادات الاستثمار التي يصدرها البنك الأهلي لحساب وزارة المالية) والودائع الثابتة (٧٦,٣٪ عام ١٩٨٣ و٧٩,٣٪ عام ١٩٨٤) ومعدل فائدتها ١٣٪ . وقد ادى ذلك إلى تحقيق ريع استثمار بلغ ٢٤,٨٥٠,٠٠٠ جنيه ، ٣٧,٥٣٧,٠٠٠ جنيه خلال عامي ١٩٨٣ و١٩٨٤ [٤٧] بمعدل سنوي ٩,٥٪ ، ١٠,٧٪ على التوالي .

(٤٧) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التامين في جمهورية مصر العربية ، ٨٤ ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره ٤٤٢ .

ومن هنا فإننا لا نفهم كيف تقرر اللجنة العليا للسياسات أن من بين الضوابط التي يتعين أن تلتزم بها صناديق التأمين تقدير تكلفة المزايا بمراعاة معدل استثمار لا يتجاوز ٨٪ وهو معدل لا يتناسب مع ذلك السائد في السوق بالنسبة لأوجه الاستثمار المقررة لصناديق التأمين والذي يصل إلى ١٣٪ وبالتالي فإنه لا يتناسب مع المعدل المحقق فعلاً والذي يتراوح بالنسبة لإجمالي الصناديق بين ٩,٥٪ و١٠,٧٪ في عامي ١٩٨٣ و١٩٨٤ .. وبالطبع فإن انخفاض المعدل الذي يراعى عند تقدير تكلفة المزايا عن المعدل المحقق يؤدي إلى فائض اكتواري وبالتالي إلى تخفيض الاشتراكات أو زيادة المزايا في تاريخ مستقبل . وبالتالي لا يستفيد من ذلك إلاّ الأعضاء الجدد ومن تستمر عضويتهم من الأعضاء القدامى حتى ذلك التاريخ .

خامساً : معدل المصاريف الادارية

وهذه تشمل مصاريف تحصيل الاشتراكات وأداء المزايا فضلاً عن أجور المستشارين في مجالات الاستثمار والتأمين والشئون القانونية والاكتوارية[٤٨].

وعادة ما تنص النظم الأساسية لصناديق التأمين الخاصة على تحمل الشركات ببعض الإعباء الادارية (كتوفير مقر أو مطبوعات) مع تقرير حد أقصى للمصاريف الإدارية وفقاً لحجم العضوية والموارد والمزايا يتراوح عادة بين ٢٪ في النظم ذات العضوية الكبيرة[٤٩] أو التي تتميز مزاياها بالتعدد أو الدورية وبالتالي تكون مواردها السنوية أو التأسيسية مرتفعة[٥٠] وتصل إلى ٥٪ في النظم ذات العضوية أو المزايا والموارد المحدودة[٥١] .

وعند إنشاء صندوق تأمين جديد يفترض عند إجراء الحسابات الاكتوارية أقصى معدل للمصاريف الإدارية ينص عليه النظام الأساسي ، أما بالنسبة للصناديق القائمة فيتعين عند فحص مركزها المالي الاعتداد بالخبرة المتاحة في السنوات السابقة .

الخلاصــة :

تنتشر صناديق التأمين التكميلية الخاصة على الصعيدين الدولي والمحلي كوسيلة فعالة تلجأ إليها العديد من الهيئات والشركات لجذب العمالة الجيدة والمحافظة على العمالة المدربة ذات الخبرة من خلال توفير حماية تأمينية إضافية لتلك التي تقدمها نظم التأمين الاجتماعي القومية .

وأمام تزايد رغبة العاملين وأصحاب الأعمال في مصر في انشاء صناديق التأمين التكميلية إعتقد كبار رجال الدولة إمكانية إنشاء نظام تأمين تكميلي موحد يشمل جميع العاملين . وأسفر ذلك عن توصية للجنة العليا للسياسات بوقف انشاء صناديق التأمين الخاصة وتطوير نظام التأمين الاجتماعي القومي بحيث تضاف لشريحة الأجر الأساسي المكفول بالحماية التأمينية شريحة جديدة للأجر تشمل باقي عناصره وتصل إلى ١٥٠ ٪ من الأجر الأساسي .

على أنه نظراً لقومية واجبارية نظام التأمين الاجتماعي القومي فقد اقتصر اهتمامه على الاحتياجات التأمينية ذات الاهتمام العام المشترك ، واستمر في ربط المزايا بشروط مؤهلة ترتبط بتحقق الخطر ولا تمتد لسلوك العامل وانضباطه . ولم يمكن بالتالي استخدام المزايا القومية الجديدة كوسيلة لمحافظة الهيئات والشركات على عمالتها المدربة واجتذابها لعمالة جديدة وهو الأمر الذي تنجح في تحقيقه صناديق التأمين التكميلية بحكم طبيعتها الاختيارية ومجالها الفئوي المحدود .

ومن هنا استمرت الحاجة إلى إنشاء الصناديق التأمين التكميلية الخاصة وأصبحت مطلباً عمالياً تم عرضه على القضاء وأدى في النهاية إلى عدول اللجنة



(48) Sue Ward, Pension schemes, Op. Cit., P. 103.

(٤٩) صندوق شركات قطاع الدواء وقطاع الكهرباء .

(٥٠) صندوق الملاحة الوطنية والمقاولات المصرية .

(٥١) صندوق الشركة العامة للمعادن والعامة للمسبوكات .

العليا للسياسات عن قرارها السابق بحظر إنشاء الصناديق الخاصة فأباحت إنشائها وتسجيلها إلا أنها اشترطت اعتمادها على التمويل الذاتي من العاملين وإجراء حساباتها الاكتوارية بافتراض معدل فائدة لا يتجاوز ٨٪ سنوياً .

وأمام تناول اللجنة العليا للسياسات لبعض الأسس الفنية والاكتوارية لصناديق التأمين الخاصة أصبح من الضروري إيضاح ارتباط تلك الأسس بطبيعة ومجال ودور تلك الصناديق وفي هذا الشأن فقد أسفرت الدراسة عن استخلاص الأسس التأمينية الآتية :

١ ـ تتعدد صور المزايا التأمينية التي يمكن لصناديق التأمين الخاصة تقديمها على أنه يتعين عند تحديد مزايا كل صندوق على حده تكامل تلك المزايا مع تلك التي يوفرها النظام القومي وتنويعها بما يتفق والاحتياجات الخاصة لجماعة المؤمن عليهم أعضاء الصندوق مع تحقيق قدر من المرونة لتلبية الظروف الفردية بمراعاة حرية كل عضو في الانضمام والانسحاب .

ونظراً لمحدودية مجال الصناديق التكميلية فيراعى عند توفير مزايا تأمينية ملموسة في حالتي الوفاة والعجز المبكر إعادة تأمين هذين الخطرين لصالح الصندوق تحقيقا لاستقراره المالي .

٢ ـ عند تحديد مستوى المزايا والشروط المؤهلة لاستحقاقها يتعين ربط ذلك بسلوك العاملين وانضباطهم واستمرارهم في العمل حتى سن التقاعد .

٣ ـ نظراً لمسايرة الأجور للارتفاع المستمر في نفقات المعيشة والأسعار يجب ربط المزايا التأمينية بالأجر أو متوسط الأجر خلال الفترة السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة .

٤ ـ حتى يمكن للصناديق التكميلية تحقيق هدفها الانتاجي المرغوب فيه على مستوى رجال الإدارة فإن من الضروري والملائم مساهمة أصحاب الأعمال في تمويل نفقات المزايا بما يماثل حصة العاملين وفقاً للسائد في مصر قبل قرار اللجنة العليا للسياسات ومراعاة للدور الذي تلعبه الصناديق على المستوى القومي .

وفي مجال استخلاص الأسس الاكتوارية أسفرت الدراسة عن الآتي :

إتفاقاً مع الطبيعة الاختيارية لعضوية صناديق التأمين ومجالها المحدود بالعاملين بكل شركة أو هيئة فإن من المناسب إجراء الحسابات الاكتوارية وفقاً لأسلوب التمويل الكامل الذي يهتم بتوازن المزايا والاشتراكات بالنسبة لمجموعة الأعضاء الموجودين في تاريخ إجراء تلك الحسابات مع مراعاة الأسس الآتية :

١ ـ تحديد جدول معاون ذو تناقص متعدد لبيان حركة انتهاء العضوية لمختلف الأسباب المرتبطة باستحقاق ومستوى المزايا والتي تشمل حالات الانسحاب والعجز المنهى للخدمة إلى جانب حالات التقاعد والوفاة .

٢ ـ اختيار معدل تدرج الأجور وفقاً للائحة الأجور والعلاوات المتبعة بالجهة التي ينشأ فيها الصندوق وبمراعاة الخبرة القائمة التي يتبين من الدراسة تغيرها من فترة لأخرى .

٣ ـ اختيار معدل الفائدة المركب في ضوء أسعار الفائدة السائدة في السوق لأوجه الاستثمار المقررة قانوناً لصناديق التأمين الخاصة وبمراعاة الخبرة العملية التي يتضح منها ارتفاع المعدل المحقق عامي ١٩٨٣ و ١٩٨٤ عن ذلك الذي تقرره اللجنة العليا للسياسات والذي سيؤدي بالتالي إلى المغالاة في تقدير نفقات المزايا بما لا يحقق العدالة بين أجيال الأعضاء .

٤ ـ اختيار معدل المصاريف الإدارية بمراعاة التزامات الجهات التي تتبعها الصناديق من حيث تحملها لبعض أوجه النفقات مع اتباع أقصى معدل للمصاريف الإدارية ينص عليه النظام الأساسي عند إجراء الحسابات الاكتوارية لصندوق جديد ومراعاة الخبرة العملية عند الفحوص الاكتوارية الملاحقة .

المراجع

أ) باللغة العربية :

* قانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ ولائحته التنفيذية الصادر بقرار وزير الاقتصاد رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٧ .

* الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ، ٨٠ ـ ١٩٨١ ، و ٨٤ ـ ١٩٨٥ .

* النظام الأساسي والتقارير الاكتوارية لصناديق تأمين العاملين بشركات : المقاولات المصرية ، العامة للمعادن ، النصر للمسبوكات ، المصرية لتجارة الكيماويات ، الملاحة الوطنية ، المقاولون العرب ، المستودعات المصرية ، جريدة الأهرام .

* د . سامى نجيب ، موسوعة التأمينات الاجتماعية للعاملين ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

ب) باللغة الانجليزية :

1. Alistair Neill, life contingencies, William Heinemann Ltd. London 1979.

2. David Fanning, the Growth and development of occupational Pension Funds, Managerial Finance review, Volume 6 No: 3/1980.

3. E.M.Lee, AN introduction to Pension Funds., The institute of Actuaries,London ,1979.

4. Ernest Kaiser, National summary of switzerland, submitted to V international Conference of social security Actuaries and statisticans, I.S.S.A, Berne, 1971.

5. ———, The Financial systems of Old-age insurance as influenced by Economic development, I.S.S.A. bulletin, Geneva, Nos: 10-12, 1962.

6. Herbert liebing, Complementary Pension institutes or Complementary Pension Schemes, National Summary of German, Actuaries and statisticians, I.S.S.A. Berne, 1971.

7. Jacques Doublet & Paul Hecquet, National summary of France, submitted to V international conference of Social Security Actuaries and statisticians, I.S.S. A, Berne, 1971.

8. Michael Pilch & Victor Wood, Pension Schemes, Gower Press, England, 1979.

9. Sue Ward, Pensions, Pluto Press Ltd., London 1981.



مدخل مقترح لاعداد موازنات

د . محمد مسعد الشناوى
اكاديمية السادات

توصيف المشكلة :-

اضحى استخدام الموازنة كأداة إدارية أمرا متفقا عليه فى مجالى المحاسبة والإدارة ، حيث تقوم الموازنة بدور أساسى فى عملية تكامل الوظائف الإدارية الرئيسية ، ومن المتفق عليه أن فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة تعتمد على المجال الذى يتم استخدامها فيه ، فمثلا تستخدم الموازنة بطريقة افضل كأداة رقابية فى الأنشطة المرتبطة مباشرة بالمخرجات النهائية للمنشاة ، لأن المدخلات المستخدمة عن طريق تلك الأنشطة غالبا ما تكون دالة مباشرة لمخرجات المنشاة ، وفى هذا المجال تستخدم الموازنة المرنة .

أما حينما تكون انشطة الأداء غير مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشاة - مثل نفقات البحوث والتطوير - فإن الموازنة تؤدى غرضا مختلفا . إن المهام والموارد المطلوبة ليست مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشاة ، ولذا فإنه من الصعوبة بمكان تحديد ما إذا كانت الموازنة تعبر عن مدى كفاءة عمليات المنشاة أم لا .

وإذا أخذنا فى الاعتبار الطبيعة الخاصة جدا لنشاط البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى عدم ارتباطه مباشرة بمخرجات المنشاة لا تضح مدى الصعوبة والمشكلات العديدة التى تواجه عملية إعداد موازنات البحوث والتطوير ، ومن هنا تنبع اهمية البحث .

هدف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على طبيعة وخصائص نشاط البحوث والتطوير ثم دراسة المداخل المختلفة الملائمة لإعداد موازنات البحوث والتطوير واقتراح مدخل لإعداد الموازنة أكثر مناسبة فى هذا المجال .

خطة البحث :

قام الباحث بتقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث هى :-

المبحث الأول : أهمية وطبيعة نشاط البحوث والتطوير .

المبحث الثانى : مداخل إعداد موازنات البحوث والتطوير .

المبحث الثالث : المدخل المقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير .

المبحث الأول

أهمية وطبيعة نشاط البحوث والتطوير :-

أصبح من المتفق عليه أن نشاط البحوث والتطوير وابتكار منتجات جديدة يمثل عنصرا هاما بصدد عملية التخطيط المستقبلى للمنشآت ، حيث أن مستقبل غالبية - إن لم يكن جميع - المنشآت الصناعية أصبح مرتبطا إرتباطا وثيقا بقدرتها على تطوير وتسويق ناجح لمنتجاتها ، وقد ساعد على الاهتمام بهذا النشاط التطور التكنولوجى السريع بالإضافة إلى المنافسة المتزايدة بين المنشآت .

وللدلالة على أهمية ذلك النشاط فجدير بالذكر أن معظم المنشآت الصناعية فى دولة مثل الولايات المتحدة

البحوث والتطوير

الأمريكية تنفق كل منها ما بين حوالى ٥ ـ ١٠٪ من مبيعاتها على نشاط البحوث والتطوير كما يتضح من الجدول التالى والتى ترجع بياناتها للعام المالى ١٩٧٦ وذلك لبعض المنشآت الصناعية الأمريكية :ـ[1]

مسلسل	اسم الشركة	مصروفات البحوث أوالتطوير بالمليون دولار	نسبة مصروفات البحوث والتطوير إلى المبيعات
١	I.B.M.	١٠١٢,ـ	٪٦,٢
٢	United Tecnnologies	٣٥٨,٤	٪٦,٩
٣	Eastman Kodak	٣٣٥,٥	٪٦,٢
٤	Xerox	٢٢٥,٧	٪٥,١
٥	Baeing	١٩١,ـ	٪٤,٩
٦	Sperry Rand	١٦٨,٣	٪٥,١
٧	Merck	١٣٦,٣	٪٨,٢
٨	Honeywell	١٢٥,٦	٪٥
٩	Eli Lilly	١١٣,١	٪٨,٤
١٠	Burroughs	١٠٧,٩	٪٥,٨
١١	Hewlett- Packard	١٠٧,٦	٪٩,٦
١٢	Motorola	١٠١,٥	٪٦,٧
١٣	Upjohn	٩٢,٦	٪٩
١٤	Polaroid	٧٧,٦	٪٨,١
١٥	Pfizer	٨٨,١	٪٤,٧

كذلك فإنه على مستوى الدول المتقدمة فإن نسبة ما ينفق على البحوث والتطوير إلى الدخل القومى الإجمالى لها نسبة لا يستهان بها ، كما يتضح من الجدول التالى والتى ترجع بياناته إلى العام المالى ١٩٧٨ :ـ[2]

←

(١) نقلا عن :ـ
- Gilman, J.J., & Miller, R.H., " R & D : What Link to Profits.?. " (Managemetn Review : Sept., 1978).

(٢) نقلا عن :ـ
- Gerstenfeld, Arther., & Sumigoshi, Keyi., " The Management of Innovation in Japan - Sevev Forces that Make the difference. ", (Research Management : January, 1980)., P.30 .

البلـــد	المنفذ بواسطة		النسبة المئوية للدخل القومى الإجمالى
	قطاع الصناعة	الحكومة	
كندا	٪٣٣	٪٦٧	٪٠,٩
فرنسا	٪٤١	٪٥٩	٪١,٧
اليابان	٪٦٨	٪٣٢	٪١,٩
المملكة المتحدة	٪٤٢	٪٥٨	٪١,٩
الولايات المتحدة	٪٤٧	٪٥٣	٪٢,٢
المانيا الغربية	٪٦٢	٪٣٨	٪٢,٤

وعلى مستوى جمهورية مصر فإن الانفاق على نشاط البحوث والتطوير لم يلق الاهتمام الكافى بعد ، فالملاحظ أن معظم المنشآت الصناعية فى مصر لا تهتم بالانفاق على هذا النشاط رغم أهميته ، اللهم إلا فى نشاط صناعة الدواء حيث تقوم شركات الأدوية بتخصيص انفاق على هذا النشاط رغم ضعف الرقم المخصص لها ، بالإضافة إلى أن معظم المبلغ المخصص لا ينفق على نشاط البحوث والتطوير بالمعنى الدقيق ، إنما هو فى غالبيته إنفاق على الرقابة على الجودة .

هذا ويرجع الاهتمام الملحوظ والمتزايد من جانب الدول المتقدمة بالانفاق على نشاط البحوث والتطوير إلى ما سبق أن ذكره الباحث من سباق التطور التكنولوچى السريع والمنافسة المتزايدة بين المنشآت ، بالإضافة إلى ما قام به البعض[٣] من دراسات أثبتت نتائجها أنه فى الأغلب الأعم فإن الانفاق على البحوث والتطوير ذات ارتباط قوى بالربحية والمبيعات . وهذا الارتباط يختلف من صناعة لأخرى فيما يمكن التعبير عنه « إنتاجية البحوث والتطوير » ، إلا أن الباحث يرى عدم دقة هذا الارتباط ورغم الاقتناع الكامل بتأثير البحوث والتطوير عليها ـ حيث أن هناك العديد من العوامل الأخرى بالإضافة إلى نشاط البحوث والتطوير والتى تؤثر فى مجموعها على ربحية ومبيعات المنشأة ، بالإضافة إلى أن الانفاق على نشا البحوث ينتج عنه أنشطة أو منتج تمضى عليها عدة سنوات حتى تص ذات تأثير على الربحية ، أى أنه يم القول بأن أحد الأطراف هو الانفاق . البحوث ـ يرتبط بالحاضر بينما يته الطرف الآخر ـ سواء الربحية المبيعات ـ بالمستقبل

ويمكن النظر إلى نشاط البح والتطوير بصرف النظر عن موقع وظ البحوث والتطوير بالهيكل التنظي للمنشأة ـ على أنه نظام معلومان تتمثل مدخلاته فى صورة أموال إنفاقها على أجور الباحثين ومواد ومصروفات أخرى ، وينتج عنها مخرجات عبارة عن مشروعات وبرامج

(٣) من أمثلة ذلك :ـ

- Parasuraman, A., & Zeren, Lind M., " R & D'S Relationship With profits and Sales.", (Research Management : Jan- Feb., 1983 .), P.2
- Collier, Danald w., and others., " How Effective is Technological Innovation.? ", (Research Management : Sep - oct., 1984), P.12

مختلفة ، وهناك نظام للتغذية العكسية بغرض الرقابة وتحويل تدفق الأموال من تلك المشروعات التى يتوقع أن يكون عائدها أقل إلى تلك المحتمل أن يكون عائدها أكبر .

ويتميز نشاط البحوث والتطوير بخصائص مميزة لطبيعة ذلك النشاط ويمكن تحديد أهم تلك الخصائص فيما يلى :-

١ - عادة ما يكون عمل نشاط البحوث غير متكرر مما يؤدى إلى عدم إمكانية تخطيطه بسهولة بخلاف عمليات الإنتاج .

٢ - غالبا ما تكون نتائج البحوث غير ملموسة ولا يمكن قياسها بدقة[٤] .

٣ - غالبا ما لا تتحقق العوائد الناتجة عن البحوث لعدة سنوات بعد أن يتم إكمال البحث ذاته .

٤ - غالبا ما تكون « نتائج البحوث غير مؤكدة ومن الصعوبة التنبؤ بنجاحها »[٥] .

٥ - « يجب أن يكون لدى الباحثين فى هذا النشاط درجة كبيرة من الاستقلالية حتى يمكنهم القيام بنشاطهم الإبداعى ، مما يتعارض مع أسس الرقابة عليهم »[٦] .

٦ - « الطبيعة الهرمية لهذا النشاط ليس فقط لأنها تتم عند مستويات تنظيمية عديدة ، ولكن نظرا لأن أهدافها ودرجة عدم التأكد المرتبطة بها والمجهود اللازم لإتمامها ، كل ذلك يختلف من مستوى تنظيمى لآخر »[٧] .

٧ - تعدد أنواع مشروعات البحوث والتطوير حيث تشمل ما يسمى البحث الأساسى والذى يهدف إلى خلق معرفة جديدة ، وإجراء البحوث التطبيقية على تلك المعرفة لتحديد إمكانية الاستخدام الاقتصادى لها ، بالإضافة إلى تطوير المنتجات ، وذلك بإجراء تحسينات هندسية عليها بهدف زيادة حصة السوق أو تخفيض التكلفة أو كليهما[٨] .

٨ - التداخل فيما بين بعض المشروعات البحوث والتطوير ، مما يجعل العائد المتوقع المخاطر وتكلفة أداء مشروع ما قد تتوقف على مشروعات أخرى .

٩ - « الطبيعة الشمولية لنشاط البحوث والتطوير ، حيث أن مخرجات هذا النشاط تؤثر على أنشطة المنشأة الأخرى ، مثل التسويق ، الإنتاج .. وتعتمد على تلك الأنشطة فى نفس الوقت »[٩] .

كل تلك الخصائص تجعل عملية تخصيص الموارد وإعداد الموازنة فى مجال البحوث والتطوير مشكلة صعبة ، حيث أنه من الصعوبة بمكان استخدام معايير الاستثمار المتعارف عليها لتخصيص الموارد وإعداد موازناتها .

وبصدد دراسة إعداد موازنات البحوث والتطوير فإن الباحث يرى أنه يلزم دراسة وتحديد حد أدنى من الموضوعات يتعلق بتطوير المنتج الجديد ، التخطيط طويل المدى والأهداف العامة للمنشأة ، طرق تقييم واختيار المشروعات ، ومداخل إعداد الموازنة الملائمة لنشاط البحوث والتطوير :-

(أ) استحداث المنتج الجديد :-

إن الفهم الجيد لعملية ابتكار واستحداث المنتج الجديد من الأهمية بمكان حيث يساعد ذلك على تحديد تكاليف وعوائد البحوث والتطوير ، وهناك العديد من المبررات التى تتفاعل جميعها لتجعل هذا النشاط من الأهمية



(4) - Gamlino, Anthony J., & Garlenberg, Morris., " The Management of R & D. ", (Management Accounting, Nov., 1979) P.58

(5) - Dohrman, R.J., " Matching Company R & D Expenditures to Technology Needs. ", (Research Management : Nov., 1978), P.17

(6) - Wolff, Michael E., " Keeping R & D Professionals Alive. ", (Research Management : - Sep - Oct., 1984.)

(7) - Silverman, Barry G., " Project Appriasal Methodology : A Multidimensional R & D Benefit / Cost Assessment Tool . ", (Management Science : V.27, N.7, July, 1981.) P.802

(8) - Scarpello, Vida., and others., " Reintegrating R & D Into Business Strategy., " (The Journal of Business Strategy : Spring, 1986), P.50.

(9) - Faas F.A.M. J., " How To Solve Communication Problems on the R & D Interface . ", (Journal of Management Studies : V.22, N.1, January, 1985 .), P.86 .

مدخل مقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير

بمكان ، تلك المبررات تتمثل في احتياجات المستهلكين وسلوك المنافسين بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي السريع .

وجدير بالذكر أن تواجد منتج جديد بالأسواق حيث يصبح له وجود تجارى يمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلى :-(١٠)

١ - مرحلة الاستكشاف :-

وتتعلق ببحث أفكار المنتج بحيث تعنى بأهداف المنشأة .

٢ - مرحلة التنقية :-

وتتضمن تحليل سريع لتحديد تلك الأفكار ذات الصلة بموضوع البحث ، ومن ثم تستحق دراسة تفصيلية أكثر .

٣ - مرحلة التحليل التجارى :-

وتشتمل على تحليل أعمق للفكرة متضمنا شكل المنتج ، التحليل المالى ، دراسة السوق ، برامج الإنتاج .

٤ - مرحلة ظهور المنتج :-

وتتعلق بتحويل الفكرة التى على الورق إلى منتج ملموس فى السوق حيث تركز هذه المرحلة على البحوث والطاقة الابتكارية للمنشأة ، وعادة ما تظهر فى هذه المرحلة مشكلات غير متوقعة ومن ثم يلزم التفكير فى بدائل جديدة .

٥ - مرحلة اختبار المنتج :-

وتبدأ فيها التجارب الفنية والتجارية اللازمة للحكم الأولى على المنتج .

٦ - مرحلة تسويق المنتج :-

حيث يتم توزيع المنتج الجديد على نطاق واسع .

وبصدد احتمال نجاح هذا المنتج الجديد خلال تلك المراحل المختلفة فقد قام أحد الباحثين(١١) باستقصاء لدراسة احتمالات النجاح فى المراحل المختلفة لاستحداث المنتج وخلصوا إلى ما يلى :-

- يمثل النجاح الفنى ٥٧٪ من تطوير المنتج الأولى .
- ويمثل النجاح التجارى ٦٥٪ من الانجاز الفنى الناجح .
- ويمثل النجاح الاقتصادى ٧٤٪ من النجاح التجارى .

مما يتضح معه طبقا لتلك الدراسة أن نسبة نجاح المشروعات التى يتم البدء فى دراستها هى حوالى ٢٧٪ وذلك بالنسبة لمشروعات استحداث المنتجات الصناعية ، ويرى الباحث أخذ هذه النتائج بحذر ، بالإضافة إلى صعوبة التحديد الدقيق لمعايير النجاح التجارى أو الاقتصادى ، إلا أنها على أية حالة تعتبر مؤشرا لمدى المخاطرة المرتبطة بأنشطة استحداث المنتجات الجديدة .

(ب) التخطيط طويل المدى والأهداف العامة للمنشأة :-

يجب أن يكون تنفيذ نشاط البحوث والتطوير وعملية تمويل هذا النشاط مرتبطة باستراتيجية وأهداف المنشأة طويلة المدى ، هذا ويجب تحديد الأهداف بوضوح ، وأن يراعى فى هذا الصدد المعايير الأساسية لتحديد الأهداف والمتعارف عليها من حيث أن تكون محددة ، سهلة ، يمكن قياسها وتحقيقها ، حقيقية ويمكن الوصول إليها ، وأن يراعى فى تحديدها موارد المنشأة وإمكاناتها ، وأن تكون متفقة مع خطط المنشأة وسياساتها .

(جـ) طرق تقييم واختيار المشروعات : -

كما ذكرنا من قبل بصدد مراحل تطوير المنتج الجديد فإنه يتم إجراء

---

(10) - Booz, Alen. & Hamillton, Inc., " Management of New products. ", (New York : Richard D. Irwin, Inc., 1986 .), PP.7-12.

(11) - Mansfield, E., & Wagner, S., " Organizational and Strategic Factors Associated With Probabilities of Success in Industrial R & D. " The Journal of Business, April, 1978 .), P.179 .

عملية التنقية والتحليل التجارى والمالى للمساعدة فى استبعاد الأفكار ذات الاحتمال الأقل فى التنفيذ ، وذلك قبل الدخول فى مراحل (**أكثر تكلفة ، هذا ويتم تقييم واختيار المشروعات**) إما باستخدام المعايير (أو المقاييس) المالية أو باستخدام أساليب بحوث العمليات ، والمعايير المالية الأكثر استخداما فى هذا المجال عديدة وأهمها : فترة الاسترداد العائد على الاستثمار ، القيمة الحالية ، معدل العائد الداخل ، أما أساليب بحوث العمليات فمن أهمها أسلوب المحاكاة ، تحليل الحساسية .

(د) مداخل إعداد الموازنة :-

وتمدنا بطرق لربط خطة الموازنة قصيرة الأجل بأهداف المنشأة طويلة الأجل ، هذه يتم دراستها فى الجزء التالى .

لقد أصبحت عملية التخطيط لنشاط البحوث والتطوير عملية معقدة تمثل العديد من المشكلات وخصوصا عندما تكون الموارد أكثر ندرة ، لذا فإن الباحث يرى أن تعضيد الإدارة العليا فى هذا الصدد واتصالها بمدراء البحوث والتطوير لتحديد التوازن المناسب لتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة بالمنشأة من الأهمية بمكان ، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية إعداد برامج وموازنات البحوث والتطوير يجب ألا تكون قاصرة فقط على العاملين فى مجال البحوث والتطوير ، بل يجب إشراك جميع المدراء للأنشطة المختلفة بالشركة مثل التسويق ، المبيعات ، الإنتاج ، التخطيط ، إن دراسة وإقرار موازنة البحوث والتطوير يجب أن تكون عند مستوى الإدارة العليا .

المبحث الثانى

مداخل إعداد موازنة البحوث والتطوير :-

يتضح مما سبق أهمية نشاط البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى الخصائص المميزة لذلك النشاط فإن عملية إعداد موازنة البحوث والتطوير تعتبر عملية صعبة ، وبسبب هذه الطبيعة المميزة لهذا النشاط فإن الموازنة يجب أن تكون مرنة إلى درجة كبيرة وتستخدم فقط بطريقة غير مباشرة لتقويم الأداء ، إن الموازنة هى الأداة الأكثر استخداما لرقابة مصروفات البحوث والتطوير بالإضافة إلى جعل العاملين فى مجال البحوث أكثر إدراكا لعناصر التكلفة فى هذا النشاط .

ومن المعروف أنه بالنسبة لأى مدخل لإعداد الموازنة أن الاعتبار الرئيسى فيه هو القدرة على تحديد تلك الخصائص والتى عن طريقها يمكن تمييز موازنة فعالة عن أخرى غير فعالة ، هذه الخصائص عديدة والتى يطلق عليها مبادىء إعداد الموازنة ، إن إعداد موازنة البحوث والتطوير كأى عملية إعداد موازنة يجب أن يراعى فى المدخل الذى يتم استخدامه تلك الخصائص ولو أن بعضها يؤكد عليه طبيعة نشاط البحوث والتطوير وهى :

١ - بناء الموازنة حول الأفراد :-

يجب أن تبنى موازنات البحوث والتطوير حول الأفراد (الباحثون) وأن تراقب من خلالهم .

٢ - مرونة الموازنة :-

نظراً لأن بيئة نشاط البحوث والتطوير يحكمها إلى حد كبير عنصر عدم التأكد ، لذا فإن مدخل إعداد الموازنة الذى يتصف بالمرونة يعتبر المدخل الأكثر ملاءمة بل والضرورى لهذا النشاط .

٣ - المشاركة :

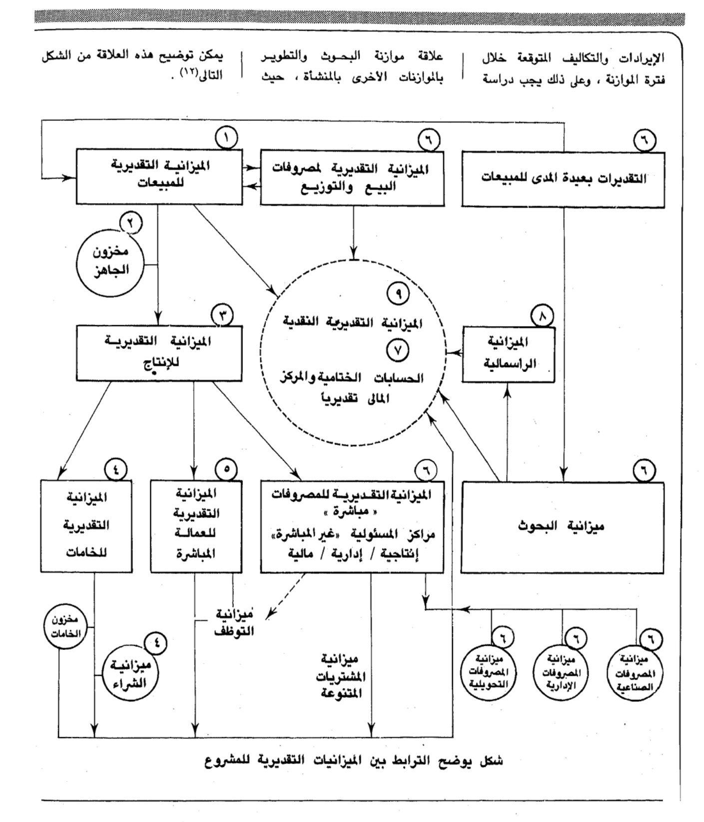
يجب أن تشمل عملية إعداد موازنة البحوث والتطوير جميع العاملين فى مجال البحوث والتطوير ، ليس هذا فقط بل يجب إشراك جميع المدراء للأنشطة المختلفة بالمنشأة مثل التسويق ، المبيعات ، الإنتاج والتخطيط فى عملية إعداد الموازنة لهذا النشاط .

٤ - الشمول :

يجب أن تشمل الموازنة الجيدة تخطيط ورقابة كافة جهود العاملين بالمنشأة وكافة أنشطتها ، وذلك بالإضافة إلى تخطيط ورقابة كافة



الإيرادات والتكاليف المتوقعة خلال فترة الموازنة ، وعلى ذلك يجب دراسة علاقة موازنة البحوث والتطوير بالموازنات الأخرى بالمنشأة ، حيث يمكن توضيح هذه العلاقة من الشكل التالى[١٢] .



شكل يوضح الترابط بين الميزانيات التقديرية للمشروع

---

(١٢) د . مصطفى رضا عبد الرحمن « الموازنة التقديرية أداة التخطيط والرقابة في المنظمات » (مجلة كيميا : الكويت ، العدد ٢٨ ، يوليو/ سبتمبر ، ١٩٨٢) . ص ١٥

هذا بالإضافة إلى مبادىء إعداد الموازنة الأخرى مثل أن تكون الموازنة حقيقية معبرة عن الواقع ، مع وجود برنامج فعال للمتابعة ... الخ .

هذا وقد قام العديد من الباحثين بوصف بعض الإجراءات (أو المداخل) التى يمكن استخدامها فى إعداد موازنات البحوث والتطوير فيرى[13] Gilman أن موازنة البحوث يجب أن تقع فيما بين حدين واللذين يتم تحديدهما لكل منشأة على حدة : حد أدنى للتمويل والذى أدنى منه يكون مستوى نشاط البحوث غير كفء فى تنفيذ استراتيجيات المنشأة لتطوير المنتج الجديد ، وحد أقصى للتمويل والذى إذا زاد عنه فإن مخرجات مجموعة البحوث والتطوير لا يتم استخدامها نظراً لصعوبة الحصول على المكان أو الأفراد المؤهلين أو المعدات فى الأجل القصير .

أما Daniel Hamberg [14] فيرى أن مستويات نشاط البحوث والتطوير فى السنة السابقة ستؤثر بدرجة كبيرة على المستويات الحالية والمستقبلية لها ، خاصة عندما تكون استراتيجية المنشأة هى الرغبة فى استقرار واستمرارية نشاط البحوث والتطوير وأن أى مدخل لإعداد الموازنة يجب أن يأخذ ذلك فى الاعتبار .

وقد قام الباحثان Naslund. & Stelested[15] بدراسة على ٦٩ شركة من كبرى شركات السويد فى عام ١٩٧٣ ووجدا أن الطرق الأكثر استخداما لإعداد موازنات البحوث والتطوير هى :-

— تحليل مشروعات البحوث والتطوير كل على حدة .

— نسبة مئوية زيادة عن الموازنة السابقة .

— نسبة مئوية من المبيعات المتوقعة أو نسبة من الأرباح .

ويرى الباحث أن مداخل إعداد موازنات البحوث والتطوير المبنية على أساس المبيعات سواء السابقة أو المتوقعة ، أو الأرباح سواء السابقة أو المتوقعة تعتبر غير مجدية إطلاقا حيث يجب أن تتم دراسة أنشطة البحوث والتطوير مبنية على أسس سليمة ، وأنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ارتباط محدد قوى فيما بين تلك المتغيرات والإنفاق على نشاط البحوث والتطوير .

إن مدخل إعداد موازنة البحوث والتطوير الملائم هو ذلك المدخل الذى يربط بين موازنة البحوث قصيرة الأجل وبين الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للمنشأة ، أن مداخل إعداد الموازنة المتعارف عليها والتى تأخذ ذلك الربط فى اعتبارها والأكثر ملاءمة لموازنات البحوث والتطوير اثنين هما :-

(أ) نظام موازنة التخطيط والبرمجة .

(ب) نظام موازنة الأساس الصفرى .

ويقوم الباحث بمناقشة مختصرة لكلا من النظامين :- *

(أ) موازنة التخطيط والبرمجة

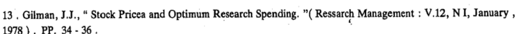
يقصد بنظام موازنة التخطيط والبرمجة ذلك النظام الذى يتضمن الإجراءات اللازمة للتعرف على أفضل البدائل بين البرامج المقترحة والمتنافسة لتحقيق هدف معين ، لإدراجه فى موازنة الفترة القادمة ، هذا ويرتبط نظام موازنة التخطيط والبرمجة بعناصر ثلاثة :-

— عنصر التخطيط : بغرض تحديد المخرجات (الأهداف) المرغوبة .

— عنصر البرمجة : لتحديد طرق إنجاز تلك الأهداف من خلال برامج عمل .

— عنصر الموازنة : لتخصيص الأموال اللازمة لأكثر برامج العمل ملاءمة لتنفيذ الأهداف .

ويمكن وصف موازنة التخطيط والبرمجة بطرق مختلفة ، منها على سبيل المثال ما وصفها به David Novick من أنها « نظام يبدأ بالتخطيط عن الأهداف وإعداد



13 . Gilman, J.J., " Stock Pricea and Optimum Research Spending. "(Ressarch Management : V.12, N I, January , 1978) . PP. 34 - 36 .

14 . Hamberg, Daniel. " Essays on the Economics of Research and Development. ", (New York : Random House, 1966), P.127.

15. Naslund, B., & Stelested, B., " Budgets for Research and Development : An Empirical Study of 69 Swedish Firms. ", (R & D Management : V. 4, N. 2, Feb. 1974), PP. 67-73 .

مدخل مقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير

البرنامج من خلال تحليل مبنى على تلك الأهداف ثم ترجمة تلك البرامج إلى متطلبات موازنة ، أنه نظام يحاول ربط السياسات من ناحية باستخدامات الموارد والموازنة من ناحية أخرى »[١٦] .

إن الهدف الرئيسى لموازنة التخطيط والبرمجة هو العمل على تحليل سياسات المنشأة والمساعدة فى عملية اتخاذ القرارات بتزويد المدراء بأداة للاختيار من بين البرامج المتنافسة ، اختيار تلك البرامج التى تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة ، ويمكن تحديدالإجراءات التى تحقق هدف موازنة التخطيط والبرمجة فيما يلى :[١٧] .

١ ـ تحديد ووصف أهداف البرنامج .
٢ ـ تقييم ما إذا كانت مخرجات البرنامج تعنى بتلك الأهداف أم لا .
٣ ـ تحديد التكلفة الكلية للبرنامج .
٤ ـ التخطيط طويل المدى (توزيع التكلفة الكلية للبرنامج على سنوات إنجازه) .
٥ ـ تحليل بدائل البرنامج كجزء متكامل من عملية إعداد الموازنة .
٦ ـ إعداد الموازنة كأداة لتنفيذ قرارات البرنامج الناتجة عن المجهودات التحليلية .

ومن أهم عوائد نظام موازنة التخطيط والبرمجة أنها تربط فيما بين الأهداف التى تتعهد الإدارة بتحقيقها وتخصيص الموارد النادرة ، بالإضافة إلى أنها تمدنا بوسيلة فعالة لربط الموازنة قصيرة الأجل بالتخطيط طويل المدى للمنشأة .

إلا أن لها عدة محددات (عيوب) رئيسية أهمها ما يلى :ـ

ـ تتطلب بيانات أكثر شمولا وموضوعية عما تتطلبه المداخل التقليدية لإعداد الموازنة .

ـ ترتكز بصفة أساسية على التجربة الماضية فى إعداد الموازنة من حيث الظروف التى أحاطت بطريقة الإعداد والتنفيذ .

ـ عدم وجود موازنات بديلة للنشاط مما يؤدى إلى عدم توافر فرصة الاختيار بين البدائل لاختيار أفضل هذه البدائل وأنسبها .

ـ عدم القدرة على توفير البيانات بالشكل الذى تتطلبه الإدارة العلمية للمنشأة وبالطريقة التى يمكن معها تحليل تكلفة وعوائد كل نشاط وكل مركز مسئولية أو مستوى إدارى .

ـ تصف فقط ماذا يجب أن يتم ولا تهتم بكيف يجب أن يتم .

ـ لا تقيس الكفاءة النسبية المحتملة للبرنامج عند مستويات مجهود مختلفة .

(ب) موازنة الأساس الصفرى

يمكن تعريف إعداد الموازنة على الأساس الصفرى بأنها « عملية تخطيط وموازنة والتى تتطلب من كل مدير أن يبرر مطلب موازنته الاجمالى بالتفصيل من نقطة الأساس (لذا فإنها أساس صفرى) ، ويحول عبء الاثبات إلى كل مدير لكى يبرر لماذا يجب أن ينفق أية أموال على الاطلاق ، القرار يجب أن ترتبط بالمشروعات كل مشروع على حدة .

ويستلزم ذلك أن يتم تحديد جميع الأنشطة ووصفها فى مجموعات قرار ، والتى يتم تقييمها عن طريق تحليل منتظم ثم ترتيبها طبقا لأهميتها » .[١٨]

وتعتمد فكرة إعداد الموازنة على الأساس الصفرى على مفهوم « مجموعة القرار » حيث يضع المدير تصوراته لما يريد أن يفعله ، وكيف يتم ذلك باختيار أحسن بديل ، وما هى البدائل الأخرى المتاحة وتكلفة وعوائد كل بديل ، ومدى استفادة المنشأة منها ومدى الخسارة التى تتحملها فى حالة عدم إتمامها ، ثم ربط مجموعات القرار

16 . Novick, David., " Program Budgeting ", (as Cited in) " Encyclopedia of Professional Management . ", Lister R. Bittel, Editor in-chief, (New York : Mcoraw-Hill Book Company, 1978), P.994.
17 . Doh, John Chien., " The Planning- Programming- System in Three Fedral Agencies.3 " (New York : Prager Publishers, Inc., 1978) . P.17
18. Sherleker, Vipendras., & Dean, Burton V., " An Evaluation of the Initial Yeqr of Zero- Base Budgeting in the Federal Government. ", (Management Science : V. 26, N.8, 1980),P.752.

هذه بأهداف الخطة ، كما يتم ترتيبها حسب أولوياتها واختيار أفضل البدائل منها .

هذا ويمكن تحديد **الخطوات الرئيسية لإعداد موازنة الأساس الصفرى فيما يلى :-**

(١) تحديد الأهداف :- وذلك وفق مراكز المسئولية ، والتحديد الجيد للأهداف يساعد كثيراً فى مهمة اعداد مجموعات القرار والمتعلقة بأهداف كل نشاط .

(٢)تحديد وحدات القرار :- ويمكن تعريف وحدة القرار بأنها « تلك الأنشطة المتميزة والتى يمكن دراستها وتحليلها وتحديد التكلفة المالية لها كل على حدة » .(١٩)

ويرى الباحث أن وحدات القرار هذه يمكن أن تكون مرادفة لمراكز التكلفة أو مراكز الموازنة الموجودة ، ويمكن طبقا لظروف كل منشأة تجزئة مركز التكلفة أو الموازنة لأكثر من وحدة قرار ، وكذا يمكن ضم أكثر من مركز فى وحدة قرار واحدة ، وأما بالنسبة لنشاط البحوث والتطوير فإن وحدات القرار يجب أن ترتبط بالمشروعات كل مشروع على حدة .

٣ ـ إعداد مجموعات القرار :-

تعتبر مجموعة القرار الوثيقة التى يتم بها تحديد ووصف نشاط معين بالطريقة التى يمكن للإدارة بها :-

(أ) تقييم تلك المجموعة ووضع رتبة لها بين مجموعات القرار الأخرى والتى تتنافس معها فى الموارد المحدودة .

(ب) تحديد ما إذا كان سيتم الموافقة عليها أم لا .

وعلى ذلك فإن المعلومات التى تحتويها مجموعة القرار يجب أن تمد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإجراء مثل ذلك التقييم وهى :-

- الغرض (أو الأهداف) .
- نتائج عدم اداء النشاط .
- طرق قياس الأداء .
- الأفعال البديلة .
- التكاليف والعوائد .

٤ ـ ترتيب مجموعات القرار :-

حيث يتم تحديد رتبة لكل مجموعة قرار وبذلك يتم تزويد الإدارة بأسلوب جيد لتخصيص الموارد المحدودة المتاحة لديها ، مما يجعلها تركز على التساؤلات الخاصة بما هو حجم الانفاق الواجب ، وأين يجب أن يتم هذا الانفاق ؟ .

٥ ـ إعداد تقديرات الموازنة :-

بمجرد أن يتم ترتيب مجموعات القرار وتحديد مستوى الفصل طبقا للموارد المتاحة للمنشأة ، ومن خلال بيانات التكاليف التفصيلية التى تتضمنها مجموعات القرار التى تمت الموافقة على تمويلها ، فإنه يمكن إعداد خطة مالية لكل وحدة قرار وتجميعها على مستوى المنشأة لإعداد الموازنة السنوية .

ولإعداد الموازنة على الأساس الصفرى العديد من المميزات (العوائد) أهمها فيما يتعلق بالخطط والموازنات للمنشأة ما يلى :-

(١) تربط موازنة الأساس الصفرى كلا من الأهداف والخطط طويلة المدى بالموازنات .

(٢) وجود مرونة كبيرة فى إعادة تخصيص الموارد لما تسمح به العملية من تحويلات فى الموازنة فيما بين الأنشطة نتيجة وجود مجموعات القرار التى تم ترتيبها لتلك الأنشطة .

(٣) يتطلب مفهوم الأساس الصفرى تحديد وتقييم وتبرير لجميع الأنشطة المقترحة وليس فقط الاضافة أو النقص عن مستوى التشغيل الحالى مما ينتج عنه تخصيص للموارد أكثر فعالية .

(٤) يمد مفهوم الأساس الصفرى المنشأة بأساس تكلفة/ عائدفيما يتعلق بقرارات الموازنة لكل اداء .

(٥) يحدث المفهوم شمولا كبيرا فى عملية إعداد الموازنة فيما يتعلق بالمديرين المنفذين والذين بالطبع يكونوا على دراية أكثر بمجالات نشاطهم .

19 . Bonsack, Robert A., & Rowan Thomas F . " Zero-Base Budgeting : from the Groundup. ", as Cited by : Balck, Homer A., and Edwards James Don., " Managerial and Cost Accountant's Bandbook. "; (U.S.A: Dow Jone Irwin, 1979) P.1048 .

مدخل مقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير

أما مشكلات (محددات) إعداد الموازنة على الأساس الصفرى فأهمها :-

(١) الحجم الكبير من أوراق العمل الناتجة عن استخدام هذا الأسلوب مما ينتج عنه زيادة فى تكلفة استخدام الأسلوب ، بالاضافة إلى الوقت والمجهود المبذولين فى إعداد هذا الحجم الهائل من أوراق العمل .

(٢) تتطلب وقتا ومجهودا أكبر منه فى الموازنة التقليدية .

(٣) صعوبة ترتيب عدد كبير من مجموعات القرار .

(٤) صعوبة تحديد التكلفة والعائد في بعض الحالات .

(٥) صعوبة تقييم مجموعات القرار لوظائف أو أنشطة غير متشابهة .

يمكن من خلال استعراض مفهوم كل من موازنة التخطيط والبرمجة وموازنة الأساس الصفري تحديد أهم نقاط الخلاف بينها فيما يلي :

أ) اختلاف مستوى التخطيط والبعد الزمني :

يتم تركيز الاهتمام في ظل موازنة التخطيط والبرمجة أساساً على تخطيط الأهداف على المستوى العام للمنشأة وأبعاد تنفيذها في الأجل الطويل ، ومن ثم تتوافر عن كل برنامج البيانات المالية التي تحتاجها الإدارة طوال فترة تنفيذه والتي قد تمتد لأكثر من سنة مالية ، بينما تهتم موازنة الأساس الصفري بنشاط برنامج العمل في المدى القصير ، مما يشير بأفضليتها بصدد توفير البيانات التفصيلية اللازمة للرقابة على تكلفة مستوى مركز النشاط وعلى مستوى السنة المالية .

ب) المشاركة في الإعداد :

تبدأ عملية تحليل الأنشطة ومجموعات القرار في ظل موازنة الأساس الصفرى عند المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ، وتتجه صعوداً للتقييم وتحديد الأولويات والتصديق إلى مستوى الإدارة العليا ، بينما أنه في ظل موازنة التخطيط والبرمجة تتم عملية التخطيط ووضع البرامج عند مستوى الإدارة العليا ، وتتجه البرامج هبوطاً للتنفيذ إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ، ومن ثم - يمكن القول بأن تحقيق المشاركة في الإعداد يتم بشكل أفضل في ظل استخدام موازنة الأساس الصفري .

جـ) اختلاف أسلوب إعادة النظر في برنامج العمل :

لا يتطلب مدخل إعداد موازنة التخطيط والبرمجة إعادة النظر في برامج العمل بالكامل ـ خاصة بالنسبة للبرامج التي يتطلب تنفيذها أكثر من فترة مالية ـ عند إعداد موازنة كل سنة مالية ، بينما يرتكز مدخل الأساس الصفري على إعادة النظر في برامج العمل من الأساس ـ من الصفري ـ لمستوى النشاط لربط كل عمل بالهدف المحدد إنجازه خلال السنة المالية القادمة .

المبحث الثالث

المدخل المقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير :

يتضح مما سبق أنه بصدد إعداد موازنات البحوث والتطوير يمكن تمييز مدخلين رئيسيين :

الأول : وهو ما يمكن أن نطلق عليه مدخل الاضافية Incrementalism والذي يعتمد على موازنة الفترة السابقة كأساس ، ثم يتم تجميع بيانات التكاليف المختلفة للنشاط وتحليلها وتبويبها في شكل مجموعات إضافية (إضافات) ، وهذه هي التي يتم دراستها للموازنة الجديدة ، فلا يعتمد هذا المدخل على إجراء دراسة شاملة ، لأنه في رأي مؤيديه لن ينتج عن ذلك معلومات تعادل قيمتها المجهود اللازم لذلك ، ومثاله موازنة التخطيط والبرمجة .

واما المدخل الثاني : وهو ما يمكن أن نطلق عليه مدخل الشمولية Compre-hensiveness ويرى أن جميع الموازنات من المفروض أن تبنى على

دراسة من الأساس (من الصفر) جميع بدائل تخصيص الموارد ومثاله موازنة الأساس الصفري .

ويرجع اختلاف وجهات النظر بين مؤيدي كلا من المدخلين ، أن مؤيدوا مدخل الإضافية يرون أن أى نشاط يتم إعداد موازنة له يتم دراسته ولا تحتاج إلى دراسة مرة أخرى لأن المعلومات التي تم الحصول عليها خلال الدراسة الأولية تظل صالحة دوماً لأي دراسة في اي فترة موازنة قادمة حتى ينتهى النشاط ، أما مؤيدوا مدخل الشمولية فيفترضون أن الدراسة الخاصة بموازنة العام الأول للنشاط - أو أي عام آخر - تصبح غير صالحة بعد إتمام دورة الموازنة لهذا العام ، لذا يجب أن تتم دراسة من الأساس (من الصفر) عند بداية كل دورة جديدة .

ويرى الباحث أن هذين المدخلين لإعداد موازنة البحوث والتطوير يمثلان اتجاهين متطرفين . ويجب أن يكون هناك مدخلاً وسطاً بينهما لإعداد موازنات البحوث والتطوير ، إلا أن مدخل الشمولية أفضل من مدخل الإضافية ، وعلى ذلك فقد قام الباحث بمحاولة إجراء بعض التعديلات على المدخل الشمولي (موازنة الأساس الصفري) استوحاها من فكرة مدخل الإضافية ، لتلائم إعداد موازنة البحوث والتطوير ، هذه التعديلات يمكن تلخيصها في الآتي :

أ) **بما انه لا يتصور ان تبدأ دائماً من الصفر** مع إهمال ما تم تنفيذه من أي مشروع للبحوث والتطوير في السنوات السابقة - لأن عملية البحوث مستمرة - إذن فمن الضرورة أخذ ما سبق القيام به في الاعتبار . وليس معنى ذلك أخذ ما سبق على علاته والقيام بالتنفيذ المستقبلي بناء عليه .

ب) **نظراً لصعوبة أن يتم تحليل تفصيلي** لكل مشروعات البحوث والتطوير والمشروعات والطرق والمداخل البديلة لكل منها لإنجاز النشاط عند كل عام موازنة جديد ، لذا فإن الباحث يرى أن يتم هذا التحليل التفصيلي فقط خلال فترة الإعداد الأولى لموازنة الأساس الصفرى . ويظهر ذلك في النموذج رقم (١) المقترح ، أما بالنسبة للإضافات فرغم أنه يتم دراستها في العام الأول ، إلا أنه يجب دراسة كل إضافة سيتم تنفيذها في العام المتوقع تنفيذها فيه لأنه قد تكون هناك ظروف جديدة طرأت على متغيرات التنفيذ ، واتباع مثل ذلك يمكن من التقليل من المجهود والوقت وأوراق العمل اللازمة للتنفيذ .

جـ) **غالباً ما يتم التبرير لمجموعة القرار** في موازنة الأساس الصفري في شكل عواقب (نتائج) عدم أداء المهام الموضحة في تلك المجموعة ، ويرى الباحث في هذا الصدد أن الاخذ بالمدخل الإيجابي أفضل من هذا المدخل السلبي ، وذلك عن طريق تلخيص العوائد المتوقعة من إتمام كامل للإضافة ومجموعة القرار) ، هذه العوائد غالباً ما تكون مالية في طبيعتها مثل الربحية المضافة ، أو التخفيضات في التكلفة نتيجة إنجاز ذلك الأداء ، وهذا بالاضافة إلى العوائد الأخرى مثل المحافظة على حصة الشركة في السوق .. الخ ، كما يتضح في نموذج رقم (٢) .

د) **تبسيط محتوى وبيانات النماذج الخاصة بتخطيط** وموازنة مشروعات البحوث والتطوير وذلك في نموذجين :

الأول : خاص بالدراسة الأولية للمشروع ككل .

الثاني : خاص بتأثير الإضافات على المشروع .

وطبقاً لذلك فإنه يتم تقسيم مشروع البحوث والتطوير المقترح إلى أجزاء أو إضافات Incrementals ، **قد تكون جزءا أو إضافة واحدة أو اكثر ، والجزء الأول (الإضافة الأولى) تمثل ذلك المجهود اللازم لمشروع البحوث والتطوير للوصول إلى نقطة قرار للمشروع ، اما الإضافات الاخرى فهى تلك التي يمكن أن تعجل او تسارع في إنجاز المشروع خلال فترة الموازنة ، فتتضمنها الموازنة عندما يكون ذلك مناسباً وإلا فتؤجل لموازنة قادمة ، هذا ويتم تحديد القوى العاملة التي ستقوم بنشاط البحوث والتطوير وما يلزم ذلك من موارد اخرى مساعدة وكذلك تحديد مبررات اداء العمل ، مع ملاحظة ان تحديد التمويل اللازم للجزئية (الإضافة) الأساسية يجب أن يكون بالقدر الكافي حتى تمثل مستوى تمويل حقيقي لمشروع البحوث والتطوير وهو ما يعبر عنه بالحد الأدنى للنشاط .**

وبالنسبة للنموذج الخاص بالدراسة الأولية (الكلية) للمشروع فيتضمن بيانات من معلومات عن انشطة المشروع المقترحة وتكاليفها ، الإضافات ومبرراتها وتكاليفها ويربط المشروع بالخطة طويلة المدى للمنشاة ، واما

بالنسبة لنموذج ملخص تاثير الإضافات فيحتوى تفصيلاً اكثر عن كل إضافة فيما يتعلق بالمهام المحددة ، المبررات ، الأفراد والموارد الأخرى اللازمة لكل إضافة مقترحة ، ويمدنا هذا النموذج ببيانات تتعلق بدرجة كبيره بعناصر المصروفات ، وتمثل اساسا لتحديد تلك المصروفات بمجرد الموافقة على الموازنة الإجمالية للبحوث والتطوير .

وبالنسبة لبعض مشروعات التطوير الضخمة فإنه يمكن استخدام خرائط جانت و / أو بيرت لتفضيل التوقيتات والمهام المرتبطة بكل إضافة .

وفيما يلى تصور لهذين النموذجين مع بعض الأرقام الافتراضية لمشروع تطوير افتراضي وهو خاص بإنتاج مادة الفورمالين فورمالدهايد(*) :

نموذج رقم ١

الدراسة الأولية التفصيلية للمشروع

اسم المشروع	موازنة عام ١٩٨٥	رقم المشروع	الانفاق السابق (عامي ١٩٨٣ ، ١٩٨٤)	الهدف
تطوير عملية إنتاج مادة الفورمالين فورمالدهايد	٦٢٥٠٠٠ جنيه	٣١٥	٥٠٠,٠٠٠ جنيه	تخفيض التكاليف

الهدف	المنهج المتبع	نقاط القرار	مبررات المشروع	العمل والإنفاق المستقبلي
تطوير العملية الانتاجية بالمشروع وإعداد البيانات اللازمة للتصميمات الهندسية لزيادة الحجم التجاري للمنتج .	تصميم مصنع مصغر نموذجي متكامل ، يتم إنشاؤه وإدارته لتحديد الجدوى التجارية للمشروع الجديد ، تستخدم البيانات الناتجة للتاكيد على عوائد التشغيل والعوائد الاقتصادية للمشروع ، العملية التكنولوجية متميزة عن العملية التقليدية .	تتم دراسة ربع سنوية للمشروع ، أو بعد انجاز كل اضافة (مرحلة) والتي تمثل مرحلة رئيسية من مراحل إنجاز المشروع .	تحقيق وفورات في التكلفة بواقع ٥٠ جنيها للطن ، طبقاً للدراسات الهندسية الأولية ، مع عائد على الاستثمار حوالي ٣٠٪ ، يتم تعديل هذه التقديرات دورياً للتاكد من استمرارية الجاذبية التجارية للمشروع .	حتى يكون هناك برنامج ناجح ، يتطلب ذلك تقييم اداء المنتج وكذا مراجعة تصميمات المصنع . الانفاق المتوقع على البحوث والتطوير : ١٩٨٦ : التصميم النهائي لاقتصاديات المصنع ١٢٥٠٠٠ جم . ١٩٨٧ ـ ١٩٨٨ : استكمال بناء المصنع بمعدل ١٢٥٠٠٠ جم للسنة .

★ خط الانتاج هذا تابع لشركة النصر للخشب الحبيبى والراتنجات باستخدام ارقام افتراضية بعد دراسة اجراءات التطوير بالشركة .

الرقم	التحليل الاضافي البيـــان	المبلغ	الرقم التجميعي	التواريـــخ البداية	النهاية
١	تصميم النموذج	٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	يناير	مارس
٢	نموذج البناء والتشغيل	٥٥ ٠٠٠	٦٢٥ ٠٠٠	مارس	نوفمبر
٣	تصميم عملية التشغيل وتقديرات التكلفة .	١١٠ ٠٠٠	٧٣٥ ٠٠٠	سبتمبر	ديسمبر

أعـــده راجعـــه

نموذج رقم (٢)

ملخص تأثير الإضافات (المراحل)

اسم المشروع	رقم المشروع	عدد الاضافات
تطوير بانتاج مادة الفورمالين فورمالدهايد	٣١٥	٣

الاضافة رقم (١) ٧٥ ٠٠٠ جم

المهـام والأهـداف المـراد إنجازها	المبررات	العمالة	عدد	المصروفات
إتمـام التصميم النمـوذجي للمصنع ، تحديد إعداد دراسة خاصة بالمعدات ومواصفاتها ، تقييم لهذا المورد لـلأدوات والأجهزة ، مراجعة تقديرات التكلفة واقتصاديات العملية .	القيـام بدراسـة لتصميم النموذج واقتصاديات العملية قبل البدء في مجهود رئيسي للتنفيذ .			جم
		مديـر	٣	١ ٥٠٠
		مهندس	٩٠	٤٥ ٠٠٠
		إجمالي العمالة		٦٠ ٠٠٠
		مصروفات اخرى		
		اختبارات خدمة البائع		١٠ ٠٠٠
		استشارات هندسية		٥ ٠٠٠
		إجمالي الأخرى		١٥ ٠٠٠
		إجمالي تكلفة الإضافة		

٨ يتم خلال عام ١٩٨٥ ادراج الاضافتين (١) ، (٢) ضمن موازنة عام ١٩٨٥ .

الاضافة رقم (٢) : ٥٥٠٠٠٠ جم				
المهام والأهداف المراد إنجازها	**المبررات**	العمالة	عدد	**المصروفات**
				جم
إنشاء مبنى المصنع النموذجي وتشغيل لمدة ٣٠ يوماً ،والاهتمام بتصريحات البناء ، وموافقة الجهات الإدارية ، الكشف عن مشكلات التشغيل ، الاختلافات التي قد توجد بالمواصفات النهائية للمنتج .	إذا كانت المبررات الاقتصادية مازالت قائمة ، تتم دراسة للتأكد من وفورات التكلفة وجدوى العملية .	مدير	٦	٣٠٠٠٠
		كيميائي	٣	١٥٠٠٠
		مهندس	٣٦	١٨٠٠٠٠
		فني	٣٦	٩٠٠٠٠
		إجمالي العمالة		٣١٥٠٠٠
		مصروفات اخرى		
		معدات		١٧٥٠٠٠
		مهمات		٥٠٠٠
		هندسة مصنع في الموقع		٥٠٠٠٠
		مواد خام		٥٠٠٠
		إجمالي الأخرى		٢٣٥٠٠٠
		إجمالي تكلفة الاضافة		٥٥٠٠٠٠

الاضافة رقم (٣) ١١٠٠٠٠ جم				
المهام والأهداف المراد إنجازها	**المبررات**	العمالة	عدد	**المصروفات**
				جم
الانتهاء من تصميم العملية وتقديرات التكاليف تجميع التقارير الأولية (والمبدئية) عن العملية التجارية .	بافتراض أن العملية ناجحة ، فإنه يتم إعادة دراسة وفورات التكلفة وتوصيف العملية وذلك قبل إقرار التفصيلات الهندسية للعملية .	مدير	٣	١٥٠٠٠
		كيميائي	٣	١٥٠٠٠
		مهندس	١٢	٦٠٠٠٠
		فنى	٤	١٠٠٠٠
		إجمالي العمالة		١٠٠٠٠٠
		مصروفات اخرى		
		استشارات هندسية		١٠٠٠٠
		إجمالى الأخرى		١٠٠٠٠
		إجمالي تكلفة الاضافة		١١٠٠٠٠

ويؤكد الباحث على أن هذا المدخل يساعد على تحديد أولويات الإضافات بسهولة نظراً لتوصيفها بطريقة تساعد على ذلك اعتماداً على الموارد المتاحة والعوائد المتوقعة من تلك البرامج ، إن التنفيذ الناجح لهذا يتطلب كما سبق أن ذكرنا اشتراك ليس فقط جميع المستويات الإدارية بالبحوث والتطوير وإنما أيضا مديري الإدارة الأخرى بالمنشأة مثل التسويق ، الإنتاج ، المالية ، التخطيط .. الخ ، حيث يساعد ذلك على إدراك أوسع لدور نشاط البحوث والتطوير في تحقيق أهداف المنشأة .

نتائج وتوصيات البحث :

قام الباحث بدراسة تحليلية لأهمية وطبيعة نشاط البحوث والتطوير ومداخل إعداد الموازنة الملائمة لهذا النشاط واقتراح مدخل أكثر مناسبة له ، هذا ويمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات فيما يلي :

١ ـ يمثل نشاط البحوث والتطوير عنصراً هاماً بصدد عملية التخطيط المستقبلي للمنشآت .

٢ ـ يعتبر الإنفاق على نشاط البحوث والتطوير احد العناصر الهامة والمؤثرة على ربحية ومبيعات المنشأة وإن كان من الصعوبة تحديد دقيق لتلك العلاقة .

٣ ـ يتميز نشاط البحوث والتطوير بخصائص معينة تجعل إعداد الموازنة لهذا النشاط عملية صعبة إلى حد كبير .

٤ ـ نظراً للطبيعة الخاصة لهذا النشاط فإن موازنته يجب أن تكون مرنة إلى درجة كبيرة ، وأن تستخدم فقط بطريقة غير مباشرة لتقويم الاداء ، حيث أن المهمة الاولى لها جعل العاملين في مجال البحوث أكثر إدراكاً لعناصر التكلفة في هذا النشاط .

٥ ـ يلزم بصدد اعداد موازنة البحوث والتطوير دراسة موضوعات أربعة هي :

- التخطيط طويل المدى والأهداف العامة للمنشأة .
- طرق تقييم واختيار المشروعات .
- مداخل إعداد الموازنة الملائمة للنشاط .

٦ ـ أن المدخل الملائم لإعداد موازنة البحوث والتطوير قصيرة الأجل يجب أن يربط بينها وبين خطة المنشأة طويلة المدى .

٧ ـ أن مداخل إعداد موازنات البحوث والتطوير المبنية على أساس نسبة إلى المبيعات أو الأرباح تعتبر غير ملائمة إطلاقاً حيث أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ارتباط محدد فيما بين تلك المتغيرات والانفاق على نشاط البحوث والتطوير .

٨ ـ يمكن تحديد أهم مدخلين لإعداد موازنة البحوث والتطوير وهما :
مدخل الإضافية ويمثله نظام موازنة التخطيط والبرمجة ، ومدخل الشمولية ويعبر عنه نظام موازنة الأساس الصفرى .

٩ ـ يوصى الباحث بصدد إعداد موازنة البحوث والتطوير أن يتم اعدادها باستخدام المدخل المقترح والذي يقوم على أساس مدخل الشمولية مع بعض التعديلات التي يقترحها الباحث على ذلك المدخل .

□



قائمة المراجع

1 . Balck, Homer A., and Edwards James-Don., " Managerial and Cost Accountant's Handbook. "; (U.S.A: Dow Jone Irwin, 1979)

2 . Bittel, Lester R., " Encyclopedia of Professional Management. ", (New York : McGraw-Hill Book Company, 1978).

3 . Booz, Alen. and Hamillton, Inc., " Management of New Products. " (New York : Richard D. Irwin, Inc., 1968)

4 . Collier, Danald W.and others. " How Effective is Technological Innovation. ? " (Research Management : sep. - oct., 1984) .

5 . Doh, John Chien., " The Planning-Programming- Budgeting System in Three Fedral Agencies. " (New York : Prager Publishers, Inc., 1978) .

6 . Dohrman, R.J., " Matching Company R&D. Expenditures to Technology Needs. ", (Research Management : Nov., 1978) .

7. FAAS, F.A.M. J., " How to Solve Communication Problems on the R & D Interface. " (Journal of Management Studies : V.22, N.1, January. 1985)

8 . Gamlino, Anthony J., & Garlenberg, Morris., " The Management of R & D . " (Management Accounting, Nov. 1979).

9 . Gerstenfeld, Arther., & Sumigoshi, Keyi., " The Management of Innovation in Japan - Seven Forces that Make the Difference. ", (Research Management : January, 1980) .

10 . Gilman, J.J., " Stock Pricea and Optimum Research Spending. "(Research Management : V.12, N.I, January , 1978) .

11 . Gilman, J.J. & Miller , R.H ,"R & D : What Link To Profits .?" (Management Review : Sept . ,1978)

12 . Hamberg, Daniel. " Essays on the Economics of Research and Development. ", (New York : Random House, 1966), P.127.

13. Mansfied, E & Wagner, S., " Organizational and Strategic Factors Associated With Probabilities of Success in Industrial R & D . " (The Journal of Business, April, 1978) .

14. Naslund, B., & Stelested, B., " Budgets for Research and Development : An Empirical Study of 69 Swedish Firms. ", (R & D Management : V. 4, N. 2, Feb. 1974) .

15. Parasuraman, A., & Zeren, Lind M., " R & D'S Relationship with Profits and Sales. " (Research Management : Jan-Feb. 1983).

16 . Scarpello, Vida., and others. " Reintegrating R & D Into Business Strategy., " The Journal of Business Strategy : Spring, 1986 .) .

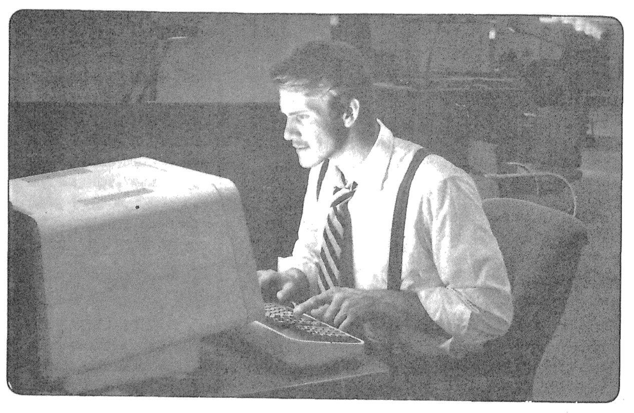
17. Sherlekar, Vipendras., & Dean, Burton V., " An Evaluation of the Initial Yeqr of Zero- Base Budgeting in the Federal Government. ", (Management Science : V. 26, N.8, 1980).

18 . Silverman, Barry G., " Project Appriasal Methodology : A Multidimensional R & D Benefit/ Cost Assessment Tool ", (Managen.ent Science : V.27, N.7, July, 1981) .

19 . Wolff, Michael E., " Keeping R & D Professionals Alive. ", (Research Management : Sep-Oct., 1984) .

٢٠) د . مصطفى رضا عبد الرحمن « الموازنة التقديرية اداة التخطيط والرقابة في المنظمات » (مجلة كيميا : الكويت ، العدد ٢٨ ، يوليو/ سبتمبر ، ١٩٨٢) .

دراسة اختبارية Research Motivations



الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة

د . عراقى العراقى
كلية التجارة جامعة القاهرة

دوافع البحث

١ - فى مارس ١٩٨٦ ، سمعت تحليلاً اخبارياً حول أحداث الشغب الأخيرة التى حدثت فى ٢٥ ، ٢٦ فبراير ١٩٨٦ ، وكان من رأى وزير الثقافة المصرى أنه كان هناك تقصير من جانب المنشآت التى وقع فيها التدمير حيث أنهالم تقدم برامج اجتماعية وبيئية للمنطقة التى تقع فيها أو للعاملين بها ، ومن ثم فلم يشعر العاملون أو الأفراد الذين يقطنون المنطقة بدافع حراسة وحماية هذه المنشآت إذا ما تعرضت لأحداث تخريب أو تدمير . فأردت أن أناقش دور المحاسبة - كوسيلة إعلام - فى الافصاح عن البرامج الاجتماعية والبيئية والتثقيفية التى تنفذها المنشأة حتى يمكن أن تعكس المعلومات المحاسبية نشاط المنشأة كوحدة اجتماعية وذلك بالتركيز على نشاطها فى مجال العمالة والعاملين .

٢ - فى بداية عام ١٩٨٦ ، حدثت اضرابات من قبل العاملين فى بعض شركات الغزل والنسيج مطالبين بحل مشاكلهم فى مجال الأجور والحوافز وبيئة العمل . وفى محاولة لدحض حجج هؤلاء العاملين حاولت إدارات هذه الشركات نشر وشرح البرامج التى

تنفذها خدمة للعاملين وإظهار المزايا التى يتمتعون بها وذلك باستخدام وسائل الاعلام المختلفة مثل الصحف اليومية والمجلات ، وأصبحت إدارات هذه الشركات فى موقف المدافع وليس فى دور المقنع . فأردت أن أناقش دور المحاسبة فى الافصاح الدورى والمستمر للمعلومات الخاصة بالعمالة والعاملين حتى يمكن لهؤلاء العاملين معرفة البرامج والمزايا التى يتمتعون بها ومقارنتها بالبرامج والمزايا التى يحصل عليها قرناؤهم فى الشركات الأخرى ، وبحيث تصبح معلومات العمالة هذه مرشداً لنقابات العمال فى اقتراح أى طلبات أو ميزات أثناء المفاوضات مع مديري الشركة وبالتالى تكون المفاوضات الجماعية Collective bargaining مستندة إلى أساس موضوعى ومحدد دون إثارة أو انفعال .

٣ ـ لقد نوقشت وما تزال تناقش المشاكل المحاسبية الخاصة بمعلومات وتقارير العمالة فى الكتابات والبحوث المحاسبية فى الغرب ـ خاصة فى أوروبا ـ منذ السبعينيات « كما يتضح من قائمة المراجع فى نهاية البحث » ، مما يستلزم معرفة أهم الاتجاهات فى الفكر المحاسبي المتعلقة بهذا الموضوع خاصة وأن كلا من النظام المحاسبي الموحد واللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركة التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ لم يتعرضا لمعلومات العمالة أو القوائم التى يمكن اعدادها فى هذا الشأن .

٤ ـ إن التقارير المالية السنوية التى تنشر حالياً توجه أساساً لخدمة المستثمرين الحاليين والمستقبلين والدائنين . إلا أن دراسة الفكر الإدارى تظهر تداخل المنشأة والمجتمع الذى تعمل فيه ، كما أن هناك فئات أخرى ذات مصالح Stakeholders فى المنشأة مثل العاملين ونقابات واتحادات العمال ، المستهلكين ، والمجتمع الذى تقع فيه المنشأة . وعلى المحاسبة أن تؤدى دورها فى عرض المعلومات التى تفيد هذه الفئات فى اتخاذ قراراتهم [١] . ويتناول هذا البحث مناقشة المعلومات التى تهم أحد الفئات ذات المصالح فى الشركة وهم العاملون ونقابات واتحادات العمال .

٥ ـ بدراسة وتحليل التقارير السنوية المنشورة للعديد من شركات القطاع العام عن العام المالى ١٩٨٥/٨٤ والتى نشرت فى الصحف اليومية فى بداية عام ١٩٨٦ ، يتضح أن ملخص تقرير مجلس الإدارة المرفق بالقوائم المالية يشتمل على معلومات خاصة بالعمالة مثل انتاجية الجنيه ـ أجر « بقسمة قيمة إجمالى الانتاج على أجور العاملين » ، إنتاجية العامل « بقسمة قيمة إجمالى الإنتاج على عدد العاملين » ، ومتوسط دخل العامل « بقسمة إجمالى الأجور على عدد العاملين » . من هذه المعلومات يظهر مدى اقتناع إدارات هذه الشركات بمدى أهمية معلومات العمالة ، إلا أنه فى نفس الوقت نجد أن هذه المؤشرات تأخذ بقيمة إجمالى الانتاج فى حسابها على الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذا الانتاج قد أنتجته شركات أخرى « مستلزمات إنتاج » ، مما يقتضى تحليل ودراسة وإعداد معلومات العمالة على أساس يساعد فى قياس كفاءة وإنتاجية العاملين بالشركة ومقارنتها بكفاءة وإنتاجية قرنائهم فى الشركات الأخرى .

أهداف البحث Research Objectives

يهدف هذا البحث إلى دراسة مشكلة الافصاح المحاسبي عن المعلومات المتعلقة بالعمالة مسترشداً فى ذلك بما هو متبع فى الدول الأوربية خاصة فى المملكة المتحدة وفرنسا

---

١) ويؤيد هذا الرأي وثيقة مستقبل تقارير الشركة الانجليزي The Future of Company Reports كما يظهر من الاقتباس التالي :

In recent years there has been increasing public interest in and discussion of the role of companies in society and their wider responsibilities, beyond those toward shareholders and creditors upon which company law has hitherto been based. Consideration of company responsibility toward employees, customers and society generally as well as toward shareholders and creditors was... published in 1973.

...Acknowledgement of the wider responsibilities of companies has led to suggestions that the content of company reports and accounts should be extended to reflect the wider accountability of the directors of companies, and cover the interests of others besides shareholders, to whom the reports are at present addressed (The Future of Company Reports, July 1977 : paragraphs 1,2).

وهولندا ، فى محاولة لاقتراح شمول التقارير السنوية المنشورة لشركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص المصرية لتقارير العمالة .

ثم يعرض البحث إلى اختبار محتوى ومضمون المعلومات فى تقرير العمالة فى محاولة لمعرفة أهمية المفردات التى يحتوى عليها تقرير العمالة لمستخدمى هذه المعلومات سواء كانوا مستثمرين ، عاملين ، نقابات عمال ، أو المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة بطريقة تساعد فى حذف المفردات التى لا تحوز أهمية كافية بالنسبة لمستخدمى تقارير العمالة .

خطة الدراسة

PIan Of The Study

لتحقيق أهداف البحث ، فإن خطة الدراسة تشمل مناقشة النقاط الآتية :

(١) مراجعة الأدب المحاسبي الخاص بمعلومات العمالة .
(٢) معلومات العمالة فى الدول الأوروبية .
(٣) قائمة مقترحة للافصاح عن معلومات العمالة .
(٤) محتوى « مضمون » المعلومات فى تقرير العمالة ويحتوى :
— فروض البحث .
— عينة وبيانات الدراسة .
— اختبار فروض البحث .
— تحليل نتائج الدراسة .
— حدود منهج البحث .

(٥) ملخص ونتائج البحث

مراجعة الأدب المحاسبي الخاص بمعلومات العمالة

LITERATURE REVIEW OF EMPLOMENT INFORMATION

حتى الوقت الحالى ، يعتبر التقرير التقليدي

The Traditional Company Report

« حساب الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية ، تقرير مجلس الإدارة ، وتقرير مراقب الحسابات » موجها أساساً لمصلحة مديري الشركة أنفسهم والمساهمين الحاليين والمستقبلين والدائنين . وهناك بعض الشركات - خدمة للمستثمرين المستقبلين - تظهر ضمن تقريرها السنوى معلومات أساسية ترتبط بالتنبؤ بمستويات التوزيع المستقبلة بالإضافة إلى المؤشرات الأساسية على سعر السوق لأسهم الشركة ونسبة السعر - الايراد

Price–Earnings Ratio

، ومؤشرات السيولة والربحية ، وتوقعات استمرار وبقاء الشركة (Farmer,1983 :6) —

ونتيجة التغير الاجتماعى

Social Change

فى السنوات الأخيرة ، فقد تغيرت النظرة إلى الشركة فاعتبرت وحدة اجتماعية Social unit بالاضافة إلى كونها وحدة اقتصادية . وطبقا للنظرة الاجتماعية ، فإن نتائج نشاط الشركة تؤثر على أطراف أخرى كثيرة ذات مصلحة فى الشركة - بالاضافة إلى المستثمرين والدائنين - مثل العاملين ، المستهلكين ، والمجتمع عامة . وأخذا فى الاعتبار المصلحة النسبية لكل أصحاب المصالح فى الشركة فقد كان هناك تأثير على نوعية وكمية المعلومات التى يحتوى عليها تقرير الشركة ومدى الاعتماد عليها ومقدرتها [٢] . Reliability And credibility. وقد أعدت اللجنة الإنجليزية لمعايير المحاسبة

The Accounting Standards Steering Committee

نشرة للمناقشة فى يوليو ١٩٧٥ بعنوان تقرير الشركة

The Corporate Report

آخذة فى اعتبارها أثر التغير الاجتماعى على إعداد المعلومات المالية . فقد اقترح تقرير الشركة اعداداً - بالاضافة إلى القوائم التى تظهر فى التقرير التقليدي - القوائم الاضافية الآتية :

(١) قائمة القيمة المضافة والتى تظهر المنافع والفوائد من مجهودات الشركة وكيفية توزيعها بين العاملين ، أصحاب

←

٢) ويوضح الاقتباس التالى الهدف الأساسي لتقرير الشركة :

« The Fundamental objective of corporate reports is to communicate economic measurements of, and information about, the resources and performance of the reporting entity useful to those having reasonable rights to such information.»

It identified areas where the reports may be of use, E.g.:

« evaluating the economic function and performance of the entity in relation to society and the national interest, and the social costs and benefits attributable to the entity »

« evaluating objectives... including employment, investment and profit distribution plans.» (Farmer, 1983 : 14).

الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

رأس المال ، الحكومة وإعادة الاستثمار .

(٢) تقرير العمالة ويظهر حجم ومكونات القوى العاملة ، ومساهمة العاملين في النشاط والفوائد والمنافع المحققة .

(٣) قائمة مصادر الأموال واستخداماتها .

(٤) قائمة تبادل النقود وتظهر العلاقة المالية بين الشركة والحكومة .

(٥) قائمة التوقعات المستقبلة Statement Of Future Prospects وتظهر الاحتمالات المستقبلة لمستويات الربح والعمالة والاستثمار .

(٦) قائمة المعاملات بالعملة الأجنبية وتظهر التعامل النقدى المباشر بين الشركة والعالم الخارجي .

(٧) قائمة أهداف الشركة Statement Of Corporate Objectives وتظهر سياسة الإدارة والأهداف الاستراتيجية متوسطة المدى

ويلاحظ أن المعلومات التى تظهرها التقارير السنوية التقليدية تهتم أساساً بالماضي ، وتعكس تقرير وكالة Stewardship Report المديرين تجاه حملة الأسهم ، وطبيعياً أن يكون مجلس إدارة الشركة حذراً أو حريصاً عند التنبؤ بالأنشطة المستقبلة للشركة . وتعتبر الاقتراحات السابقة تطوراً هاماً - وان كانت لم تظهر في واقع الحياة العملية » على الرغم من ظهور قوائم القيمة المضافة وتقارير العمالة في التقارير السنوية » — وذلك بتركيزها على التوقعات المستقبلة واعترافها بأهمية أصحاب المصالح في الشركة (٣) .

على الرغم من أنه ليس هناك إلزام قانونى في الوقت الحاضر يتطلب من الشركات إعداد معلومات مالية ومعلومات أخرى في تقرير يقدم للعاملين ، إلا أن هناك ما يشير إلى أن مثل هذه التقارير أصبحت عرفاً بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير . فازدياد أهمية العاملين في الشركة واعتبارهم من أصحاب المصالح الأساسية أدى إلى من ينادى بحقهم في استقبال والحصول على معلومات عن الشركة مثلهم مثل حملة الأسهم· سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بالماضى أو المستقبل حتى يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة التى يعملون بها ، وهذا يتطلب وجود ممثلين عن اتحادات ونقابات العمال في مجلس إدارة الشركة . وتقارير العمالة هذه سوف تستخدم وتساعد في المفاوضات الجماعية بين إدارة الشركة ونقابة العمال . وهذا سوف يحقق مزايا لجميع الأطراف ، فإذا أعطيت معلومات وافية عن أداء الشركة وموقفها الاقتصادى والتوقعات المستقبلة لها ، فإن ذلك سوف يساعد على أن تكون الاتفاقات الخاصة بالأجور والبرامج الاجتماعية أكثر واقعية .

• ويظهر المسح السنوى لمعهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز أن معظم الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية تعد تقريراً سنويا للعاملين يكون ضمن القوائم والحسابات التى يشملها التقرير السنوى المنشور . وتختلف طبيعة ومجال ونطاق المعلومات التى يشملها هذا التقرير من شركة إلى أخرى ، إلا أن وجهة النظر السائدة هى ضرورة حصول العاملين على المعلومات بصفتهم من ذوى المصالح في الشركة . كما أن قانون الشركات الإنجليزي لعام ١٩٨١ في تعامله مع مسئوليات المديرين يفرض على هؤلاء المديرين مراعاة ليس فقط مصالح المستثمرين ولكن كذلك مصالح العاملين وبنفس الاهتمام . وبالنسبة للشركات الكبيرة ، فانها تعطى معلومات تفصيلية لكل قسم على أساس نسب لكل عامل (Per Employee) « مثل المبيعات ، فائض المتاجرة ، ومتوسط رأس المال المستخدم » مصحوبة بخرائط ورسوم بيانية ، كما تعطى معلومات عن اتجاهات الماضى والتطورات المستقبلة

---

٣) ويظهر الاقتباس التالى مدى أهمية الاقتراحات السابقة :

In putting forward these proposals the Government believes that it is taking an important step toward ensuring that company reports give a broader and more balanced view of company operations while, at the same time, improving the quality of the financial accounts. Reports and accounts in the form proposed will be more valuable to all those concerned with a company, whether shareholder, employees, creditors, customers or the Government (The Future of Company Reports, 1977 : par. 59) .

(Farmer,1983:129-130)

وجهات النظر فى معلومات العمالة :

Vies On Employment Information

هناك وجهتا نظر متعارضتين إحداهما تعارض الاتجاه الخاص بعرض معلومات العمالة ضمن التقرير السنوى ، والأخرى ترى ضرورة ظهور معلومات العمالة فى قائمة أو تقرير يظهر ضمن القوائم التى تظهر فى التقرير السنوى المنشور . وقبل مناقشة وجهتى النظر هاتين ينبغى تعريف تقرير العمالة .

يمكن تعريف تقرير العمالة بأنه تقرير منفصل يعد مستقلاً عن القوائم المالية والتقارير الأخرى ويكون ضمن القوائم التى يحتوى عليها التقرير السنوى المنشور ، ويظهر تقرير العمالة معلومات عن العلاقة بين الشركة والعاملين فيها وهذه المعلومات قد تكون مالية أو غير مالية . وتعرض هذه التقارير على العاملين وممثليهم وأصحاب المصالح الأخرى فى الشركة (Schreuder,1981:294-297)

وتعتبر تقارير العمالة جزءاً من سياسة الافصاح الاجتماعى Social disclosurs والتى تتضمن توصيل والتقرير عن علاقة الشركة بالمجتمع الذى تعمل فيه ، والموارد البشرية التى تستخدمها ، وأثر الشركة على البيئة ، ومساهمة منتج الشركة فى مقابلة حاجات المستهلكين . وهذه المعلومات الاجتماعية قد تكون مهمة مثل المعلومات المالية وغير المالية الأخرى المرتبطة بنشاط الشركة . وبينما يعتبر الافصاح عن النشاط الاجتماعى للمنشأة اختياريا ، تظهر البحوث والدراسات أهمية الحاجة إلى الافصاح والتقرير عن النشاط الاجتماعى للشركة .

(Anderson And Frankle 1980:467-468)

وجهة النظر المعارضة لتقرير العمالة

Oppositional View Of Employment Report

إن وجهة النظر المعارضة لاظهار تقرير العمالة ضمن التقرير السنوى المنشور لديها العديد من الحجج تتمثل فى الآتى :

(١) إن التقارير السنوية المنشورة والتى تحتوى تقرير العمالة تكون ذات طبيعة ساكنة بينما حاجات العاملين للمعلومات تكون ذات طبيعة متحركة . كما أن تقرير العمالة يعتبر واحداً من العوامل المؤثرة فى القرارات المتخذة من قبل العاملين ، وهذه العوامل قد تشمل قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين . كما أن المجموعات الاجتماعية والسياسية التى ينتمى إليها العامل قد يكون لها تأثيرها فى اتخاذ القرارات على الرغم من تعارضها فى بعض الأحيان مع **المعلومات الواردة فى تقرير العمالة ، أو قد يستخدم العاملون معلومات غير ملائمة ، أو قد يختاروا البدائل قبل البحث عن المعلومات أو قد يتجاهلوا اعتبارات التكلفة والمنفعة .**

(Lewis,Parker,And Sutcliffe ,1984:231-232)

(٢) إن وظيفة المعايير المحاسبية تتمثل فى توضيح وشرح المعلومات المالية التى تظهر فى الحسابات ، وتتأكد من أن المعاملة المحاسبية تتفق مع معايير قانون الشركات والتى تقتضى أن تظهر الحسابات وجهة نظر صادقة وعادلة True And Fair View — واعداد تقرير العمالة قد لا يطبق هذا المبدأ فى النواحى الآتية :

أ ـ كثير من العمليات التى تظهر فى التقرير لايمكن التعبير عنها فى مصطلحات مالية ، كما أن الحقائق الملائمة قد لا تسجل فى دفاتر وسجلات الشركة طبقاً لقانون الشركات ،

ومن ثم فإن مجال تقرير العمالة السنوى قد يمتد إلى مجالات خارج نطاق قانون الشركات .

ب ـ قد يكون من الضرورى التقرير عن بيانات ذات أهمية فى مجالات قد لا تتوافر فيها الخبرة الكافية للمحاسب وقد يكون من الضرورى ذكر معلومات نوعية. فى التقرير لا يستطيع المحاسب مهنياً أن يدلى فيها برأى .

جـ ـ إصدار تقرير العمالة ضمن التقرير المالى السنوى المنشور يجعله فى نطاق مسئولية وتقرير مراقب الحسابات ، وهذا الاتجاه قد يعارضه مراقبو الحسابات على أساس أنه يثقل **ويزيد من مسئولياتهم ويخرجهم من نطاق المراجعة المالية التقليدية .**

(٣) أن كثيراً من الشركات اعترفت بأهمية معلومات العمالة وذلك بإعداد تقرير العمالة ، إلا أن



شركات أخرى ترى أن تقرير العمالة كجزء من التقارير السنوى قد لا يكون أفضل وسيلة لعرض هذه المعلومات لأن عدم ارتباط معلومات العمالة بالتقرير السنوى قد يساعد فى الحصول على هذه المعلومات عند الحاجة إليها بدلاً من الانتظار حتى نشرها . وبالنسبة للشركات التى لا يطلب منها نشر تقاريرها السنوية فإن معلومات العمالة قد لا تصل إلى أصحاب المصالح من عاملين ونقابات عمال .

(٤) حتى تصبح المعلومات مفيدة للعامل الفرد ، فإن الأمر قد يحتاج إلى عرضها بطريقة منفصلة عن المتطلبات القانونية والمالية التى تلتزم بها الشركات فى اعداد تقريرها السنوى . كما أن بعض هذه المعلومات هى حق قانونى للفرد ، كما أن لنقابات العمال الحق فى الحصول على المعلومات المتصلة بحماية العاملين ، كما أن كثيراً من المعلومات تعطى للعاملين ولنقاباتهم كجزء من العلاقات الصناعية الجيدة دون تدخل من هذه النقابات ودون الحاجة إلى إعداد تقرير للعمالة .

(٥) إن الافصاح عن معلومات العمالة قد يتطلب اتفاقاً وترتيباً بين كل من نقابة العمال وإدارات الشركات لتحديد المعلومات التى يحتوى عليها تقرير العمالة ومحتوى التقرير ووقته والذى قد لا يتفق مع وقت نشر التقرير المالى السنوى وحتى لا تكون كمية المعلومات المعروضة أكثر من المطلوب . (Thompson And Knell, 1979:7-11)

(٦) هناك مشاكل متوقعة من اعداد تقارير العمالة ونشرها ضمن التقرير السنوى . فقد يساء فهم المعلومات من قبل العاملين وذلك بالنظر إليها كنوع من الدعاية من قبل إدارة الشركة ، كما أن هذه المعلومات قد تساعد المنافسين بامدادهم بالمعلومات التى لا يستطيعون الحصول عليها من مصادر أخرى . كما أن الافصاح عن معلومات العمالة قد تترتب عليه منازعات قانونية Litigation مع العاملين ، وقد ينتج عن هذا الافصاح تخفيض القوة التفاوضية للإدارة تجاه نقابة العمال مما قد يترتب عليه تخصيص موارد نادرة لارضاء العاملين (Bollom,1984:55)

(٧) إن تقرير العمالة يشمل معلومات غير مالية فى الجزء الأكبر منه كما يحتوى على معلومات نوعية مثل شرح سياسات العمالة وسياسة التأمين الصناعى والسياسة الصحية ، وهذا لا يتفق مع طبيعة المحاسبة المالية والافصاح المحاسبي . فالمعلومات التى تعرضها التقارير السنوية المنشورة هى أساساً معلومات ذات طبيعة مالية ويعبر عنها كمياً فى صورة وحدات نقدية . أما المعلومات الكمية غير المالية « مثل عدد العاملين أو عدد وحدات الانتاج أو الوحدات المباعة » والمعلومات غير الكمية « مثل وصف العمليات وشرح السياسات » والتى تظهر فى التقارير المالية فأساساً ترتبط بالمعلومات المالية الواردة فى التقرير السنوى [٤] .

---

(٤) ويعبر عن ذلك مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي بما يلي :

The information provided by financial reporting is primarily financial in nature- it is generally quantified and expressed in units of money. Information that is to be formally incorporated in financial statements must be quantifiable in units of money... Quantified nonfinancial information (such as number of employees or units of product produced or sold) and nonquantified information (such as descriptions of operations or explanations of polices) that are reportexd normally relate to or underlie the financial information. Financial information is often limited by the need to measure in units of money or by constraints inherent in procedures, such as verification, that are commonly used to enhance the reliability or objectivity of the information (FASB statement of Financial Accounting Concepts No. 1, 1978 : paragraph 18) .

هة النظر المؤيدة لتقرير العمالة
Supportive View Of Employment Report

اما وجهة النظر المؤيدة لاحتواء تارير السنوية المنشورة لتقارير مالة فتتمثل حججها فى الآتى :

١) إن المحاسبة أداة يتبناها المجتمع للمساعدة فى إدارة شئونه . ولهذا فإن المحاسبة ينبغى أن تعتبر مكتبة للمعلومات Library Of Information ن استخدامها عند الحاجة إليها ، وتحدد هذه المعلومات طبقاً للظروف تحت الدراسة . ولهذا فإن تطور المجتمع يتطلب تطور المحاسبة لمقابلة حاجات الأطراف المختلفة فى هذا المجتمع . وتعتبر النتائج الاجتماعية - والتى تشمل علاقة الشركة بالعاملين - تحديات محاسبية فى الثمانينيات يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند وضع المعايير المحاسبية وعلى المهنة أن تستجيب لهذه التغيرات حتى تستمر فى أداء دورها المهنى (٥) (Morgan,1985:51-52)

) تظهر العديد من الدراسات الاختبارية أن أداء الشركة فى المجال الاجتماعى يكون له أثره على قيمة سهم الشركة فى السوق وأن هناك ارتباطاً أو اشتراكاً « متوسط إلى قوى » بين قيمة الاستثمار فى الأوراق المالية للشركة وأدائها الاجتماعى مثل مواجهتها لمشاكل العمالة ومشاكل تلوث البيئة ، مما يظهر أهمية الافصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعى للشركة . وفى دراسة للأستاذين Anderson And Frankle تظهر أهمية الافصاح عن المعلومات الاجتماعية ، حيث أن هذا الافصاح له أثره على تخصيص الموارد الاقتصادية على المنشآت ذات الأداء الاجتماعى المتميز وذلك لوجود نوع من المستثمرين Ethical Investors يفضل هذا النوع من الشركات (Anderson And Frankle, 1980:477)

ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة تركز على الأداء الاجتماعى للشركة دون التركيز على أداء الشركة فقط فى مجال العاملين وذلك لأن الافصاح الاجتماعى فى الولايات المتحدة الأمريكية يحتوى على علاقة الشركة بالمجتمع ، إدارة الموارد البشرية ، تلوث البيئة ، وحماية المستهلك بعكس الافصاح الاجتماعى فى دول غرب أوروبا والذى يركز على تقارير العمالة إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الدراسات الاختبارية المشار إليها فى إثبات أهمية الافصاح عن معلومات العمالة وتأثيرها على قرارات المستثمرين فى سوق الأوراق المالية .

وفى دراسة اختبارية للأستاذ Schreuder لمعرفة رد فعل العاملين لنشر تقرير العمالة ، أظهر البحث أن العاملين يعتبرون تقرير العمالة وسيلة اتصال أساسية من قبل الشركة ، كما أن ٧٠٪ من عينة الدراسة أوضحت أنها تستخدم تقرير العمالة فى قراراتها ، كما أن ٧٥٪ من عينة الدراسة التى تستخدم تقرير العمالة أفادت بأن تقرير العمالة يعتبر إضافة هامة للمعلومات التى يحصلون عليها من وسائل الاتصال الأخرى (Schrceuder,1981:306-307)

٣) تؤدى تقارير العمالة إلى رفع معنويات العاملين حيث أنها تؤدى إلى الاتصال والتعاون الفعال بين العاملين ونقاباتهم من ناحية وإدارة الشركات التى يعملون فيها من الناحية

٥) ويعبر الاساتذة Burchell, Clubb, and Hopwood عن هذه الفكرة بقولهم :

Accounting is coming to be seen as a social rather than a purely technical phenomenon. The social contexts of the accounting craft are starting to be both recognised and made more problematic. Albeit slowly, the way in which accounting both emerges from itself gives rise to the wider contexts in which it operates are starting to be appreciated, Accounting, in turn, also has come to be more actively and explicitly recognised as an instrument for social management and change. Attempts have been made to reform accounting in the name of its social potential (Burchell, Clubb, and Hopwood, 1985 : 381).

الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

الأخرى . فالتدفق الحر والشامل للمعلومات والاتصال بين العاملين والإدارة سوف يرفع من معنويات العاملين مما يكون له أثره على زيادة الانتاجية .

(٤) تساعد تقارير العمالة فى المفاوضات الجماعية بين إدارة الشركة ونقابة العمال ، حيث أن الافصاح عن المعلومات المالية وغير المالية الخاصة بالعاملين يؤدى إلى مفاوضات أكثر فعالية فيما يتعلق بمشاكل الأجور وبيئة العمل ويؤدى إلى مطالب واقعية لنقابات العمال بدلاً من إعدادهم للبيانات والتى تكون أكثر تفاؤلاً وبالتالى يكون الافصاح عن معلومات العمالة أفضل للإدارة . كما أن تقرير العمالة قد يؤدى إلى إيجاد سلوك تعاونى وتكاملى بين العاملين وإدارة الشركة وهذا يساعد فى تفادى الاجراءات النقابية والمنازعات القانونية

(٥) تظهر الممارسة العملية الاتجاه إلى نشر تقارير العمالة فى دول غرب أوروبا واستراليا . فتقريباً ثلث الشركات الكبرى فى استراليا تعد تقريراً سنويا منفصلاً للعاملين ، كما أن الشركات فى كل من فرنسا ، ألمانيا الغربية ، والنرويج مطالبة باعداد تقارير تعرض على العاملين . أما فى المملكة المتحدة فأكثر من نصف الشركات الكبرى تنتج هذه التقارير اختياريا
(Bollom,1984:51- 55)

(٦) هناك انتقادات كثيرة لنموذج المحاسبة التقليدي والذي يقتصر على العمليات التى يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية ، حيث أن ذلك يحول دون استخدام البيانات الخاصة بالصيانة ، الانتاجية ، الأداء ، والبيانات ذات المجالات المتعددة
(McCarthy,1982:554-555)
ويرى الأستاذ Hendriksen أن المعلومات غير الكمية « النوعية » تكون ملائمة ويمكن الافصاح عنها إذا كانت مفيدة لاتخاذ القرارات وذلك بالاضافة إلى المعلومات المتوافرة ويكون معيار الافصاح المحاسبي هو مدى مساهمة المعلومات الاضافية فى تحسين عملية اتخاذ القرار
(Hendriksen, 1982:508) .

والافصاح عن معلومات العمال سواء كانت معلومات مالية أ غير مالية يتفق مع معنى الافصاح المحاسبي . وهذ الافصاح لا يضر بالمركز التنافسي للشركة لأن المنافسين يستطيعون الحصول على المعلومات التى يريدونها من مصادر أخرى ، كما أن هذ الافصاح لا يضر بالمركز التفاوضى للشركة مع نقابات العمال بل سوف يحسن من المناخ العام للمفاوضات .

(٧) بالنسبة لمسئولية مراقب الحسابات عن تقارير العمالة فإن الاتجاه الحديث فى المراجعة هو أن لا تقتصر المراجعة على القوائم المالية المنشورة بل يجب أن تمتد إلى النواحى غير المالية فى التقرير السنوى المنشور بحيث تشمل سياسة الشركة فى مجال العمالة [٦] .

من التحليل السابق يتضح أن إعداد ونشر تقرير العمالة ضمن التقرير السنوى للشركة أصبح اتجاها تتبناه كثير من الشركات على الرغم من وجود بعض الاعتراضات على هذا النوع من التقارير . وقد ظهرت هذه التقارير استجابة لمتغيرين أساسيين فى اتجاهات المحاسبين والإدارة . فالمتغير الأول يتمثل فى التغير فى المواقف والسلوك Attitudinal Change

٦) وتعبر عن ذلك لجنة مسئوليات مراقب الحسابات الأمريكية The Commission on Auditors, Responsibilities, فى شمول تقرير المراجع على الجزء التالى :

We reviewed the company's policy statement on employee conduct, described in the report by management, and reviewed and tested the related controls and internal audit procedures. While no controls or procedures can prevent or detect all indvidual misconduct, we believe the controls and internal audit procedures have been appropriately designed and applied during the year (The Commission on Auditors' Responsibilities, 1978 : 78).

الذى يرجع إلى أن الافصاح عن معلومات العمالة يعتبر منهجاً أخلاقياً Ethical Approach والذى يفترض أن أى تنظيم يتكون من عناصر متعددة بحيث تخدم عددا من مجموعات أصحاب المصالح ولكل مجموعة حقوق معينة . فالعاملون هم فئة ذات مصالح فى الشركة لا تقل فى الأهمية عن المساهمين ولهم الحق فى معرفة كيفية تقدم وتطور المنشأة التى يعملون بها اقتصادياً واجتماعياً . أما المتغير الآخر فهو قبول الإدارة التدريجي فى إمكانية الحصول على منافع اقتصادية للتنظيم وذلك نتيجة التحسن فى وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين ومن بينها تقارير العمالة (Bollom,1984:51).

معلومات العمالة فى الدول الأوربية

EMPLOYMENT INFORMATION IN EUROPEAN COUNTRIES

إن الهدف من هذا القسم من البحث هو التعرف على تجارب بعض دول غرب أوروبا فى مجال معلومات العمالة وذلك حتى يمكن الاستفادة من هذه التجارب فى اقتراح قائمة للافصاح عن معلومات العمالة بحيث يمكن تطبيقها فى الشركات المصرية . وقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن تشمل إحدى الدول التى يظهر فيها أن تقرير العمالة الذى تنشره الشركات يكون اختياريا « المملكة المتحدة » ، وإحدى الدول التى يظهر فيها أن تقرير العمالة الذى تنشره الشركات يكون اجباريا « فرنسا » ، ودولة أخرى ظهر فيها أن نشر تقرير العمالة كان بادىء الأمر اختيارياً ثم أصبح الآن اجبارياً « هولندا » .

قائمة العمالة فى المملكة المتحدة

Employment Statement In The United Kingdom

على الرغم من أنا لا يوجد الزام قانونى بامداد العاملين بمعلومات مالية وغير مالية ، فإن الشركات الكبرى تعرض معلومات العمالة فى قائمة للعمالة بحيث تظهر هذه القائمة سياسة الشركة فى مجال العمالة والتى تكون ذات أهمية بالنسبة للعاملين بل وأيضاً للمساهمين ولذوى المصالح الآخرين فى الشركة . والهدف من قائمة العمالة هو إظهار المعلومات الكافية عن القوى العاملة وعن كيفية توجيه وإدارة الموارد البشرية المتاحة للشركة لتعطى مؤشراً عن كفاءة وفعالية الإدارة فى هذا المجال الهام من أنشطة الشركة وعن الوسيلة التى تقابل بها الشركة التزاماتها الاجتماعية تجاه العاملين مثل الرعاية الصحية والخدمات الترفيهية والتثقيفية .

(Thompson And Knell,1979:3)

وقد ناقشت وثيقة مستقبل تقارير الشركة قائمة العمالة واقترحت على الشركات أن تنشر قائمة العمالة ، إلا أنها لم توضح التفصيلات المطلوبة فى هذه القائمة على أساس أن شكل ومحتوى هذه القائمة سوف يتطور عبر السنوات . ويمكن أن تشمل قائمة العمالة عدد العاملين وأجورهم وجنسياتهم وعدد الملتحقين والمغادرين للشركة خلال العام والمحالين للمعاش وفائض العمالة ، سياسات التدريب والتعليم ، اتفاقات المفاوضات الجماعية ، نظم إشراك العاملين فى الإدارة ، عدد أيام العمل المفقودة نتيجة المنازعات القضائية مع العاملين ، ترتيبات المعاشات ومدفوعات الأجر للمرضى ، عدد العاملين المعوقين ، وسياسة الأمن الصناعى والرعاية الصحية .

(The Future Of Company Reports,1977:Par21)

ويمكن عرض تقرير العمالة لشركة Marks & Spencer Limited كمثال للفكر المحاسبي الانجليزي المتعلق بتقرير العمالة .

Marks & Spencer Limited

تقرير العمالة
عن السنة المنتهية فى ٣١ مارس ١٩٧٨

عدد العاملين

Numbers Employed

يبلغ متوسط عدد العاملين الأسبوعى ٤٣٢٥٧ شاملاً ٢٥٤٢٦ يعملون بعض الوقت Part-Timers وهذا يعادل ٢٩٢٠٦ عاملا يعملون كل الوقت Full-Time Employees وما يقرب من ٤٠٪ من مجموع العاملين ذى أقدمية أكثر من خمس سنوات ، وأكثر من ١٥٠٠ عامل بلغوا ٢٥ سنة خدمة والغياب للمرض ولأسباب محلية يبلغ ٤,٢٪ من إجمالى العدد .

سياسة العمالة

Employment Policy

إن المعيار الوحيد للاختيار أو الترقية فى الشركة هو الملائمة والمناسبة

←

الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

للوظيفة . والمراكز العليا مفتوحة للجميع والشركة لا تميز على أساس اللون ، الجنسية ، الدين ، أو الجنس .

سياسة التوظيف والاختيار
Recruitment

تبحث الشركة عن الشباب الفطن والمتحمس لمقابلة الحاجات الإدارية المستقبلة . ولعبور الفجوة بين التعليم والحياة العملية ، تعرض الشركة زيارات للطلبة والمدرسين وتعقد لهم ندوات ومحاضرات فى مركز الشركة .

مستوى أقل دخل

Minimum Income Level

إن أقل مستوى دخل للعاملين يبلغ ٣١٠٠ جنيه ، وكثير من العاملين يحققون أكثر من ٣١٠٠ جنيه .

المشاركة فى الربح
Profit Sharing

إن خطة الشركة فى المشاركة فى الأرباح هو مشاركة العاملين ذوى الخدمة الطويلة فى نمو الشركة وذلك بتملك نصيب منها .

النشاط الاجتماعى
Social Involvement

تهتم الشركة بالنواحى الاجتماعية فى المنطقة التى تخدمها فتبحث الشركة عن الوسائل المساعدة فى تجديد وتجميل مناطق محددة من المدينة التى تعمل بها .

المعاشات Pensions

لدى الشركة ٤٢٠٨ من أرباب المعاشات فى نهاية مارس ١٩٧٨ . وبلغت الاحالة إلى المعاش خلال العام ٤٨٩ . وقد اختارت الشركة أن تتعاقد لكل العاملين الدائمين فى خطة الدولة الجديدة للمعاشات .

الخدمات الصحية
Health Services

يحتل الطب الوقائى الأولوية ، فيقوم الأطباء وأطباء الأسنان بزيارة جميع الأقسام ويؤدون الخدمة لزوجات العاملين ، كما أن برنامج الكشف الدورى على الأسنان يؤكد توافر مستوى عال من صحة الأسنان فى الشركة ، كما أن ٩٢٪ من العاملين حضروا الكشف على الأسنان فى السنة الماضية

(Thompson And Knell, 1979:Appendix 1,P.4)

تقرير العمالة فى فرنسا

EM PLOYMENT

Report In France

تعتبر فرنسا القطر الوحيد فى المجتمع الاقتصادى الأوروبى European Economc Communty التى لديها تشريع قانونى منذ الأربعينيات . يلزم الشركات التى لديها أكثر من ٥٠ عاملاً فى اعداد بيانات عن العمالة ضمن الحسابات الاجتماعية Social Accounts فطبقا لقانون عام ١٩٤٥ ، فان مثل هذه الشركات يجب أن يكون لديها مجلس عمل منتخب Comite d'entreprise

وتتمثل مسئولية مجلس العمل فى استقبال ومناقشة المعلومات المعروضة على المساهمين ويعبر عن رأيه فى الأمور التى تؤثر على حجم العمليات ، الانتاجية ، ساعات العمل ، وحالات العمل وخاصة فائض العمالة

Redundancies

وعلى الإدارة أن تأخذ رغبات واقتراحات مجلس العمل بعناية وجدية . كما أن مجلس العمل يدير ويشرف على الأنشطة الاجتماعية فى الشركة .

وتعرض الشركة تقريراً سنوياً عاماً يوضح أرقام السنة الخاصة بالمبيعات ، الانتاج ، الأرباح ، التحسينات فى مستوى الأجور . ويجب أن يرسل إلى مجلس العمل جميع المستندات التى تعرض فى الاجتماع العام السنوى قبل موعد هذا الاجتماع . وقد يستعين مجلس العمل بمراجعى الشركة فى شرح الأرقام الواردة فى التقرير وقد يسأل خبراء متخصصون لمساعدتهم وتقديم المشورة وعمل التوصيات فيما يتعلق بتخصيص الأرباح

(Beeny,1976:19-20)

وفى عام ١٩٧٩ ، صدر قانون يلزم الشركات بإعداد حسابات اجتماعية للعرض والتعليق من مجلس العمل . وهذه الحسابات تعطى معلومات ملائمة عن السنة التى تعد عنها هذه الحسابات وعن السنتين السابقتين . وهذه الحسابات ينبغى أن تشمل تفصيلات عن :

(١) هيكل العمالة والتحرك فى قوة العمالة .
(٢) هيكل الأجور .
(٣) الأمن الصناعى والرعاية الصحية .
(٤) الأمور الأخرى المرتبطة بقوة العمل مثل ساعات العمل ، الغياب ، الاجازات ، والاضرابات .

(٥) التدريب المهنى
(٦) العلاقات الصناعية .
(٧) حالات العمل والرفاهية الاجتماعية التى تؤثر على العاملين وعائلاتهم .

بالاضافة إلى المعلومات التاريخية ، فان الحسابات الاجتماعية يجب أن تشير إلى التوقعات والتنبؤات التى تؤثر على العمالة ، التحسن فى حالات العمل ، التدريب المهنى المستمر ، خطط الأمن الصناعى والرعاية الصحية . ويجب أن تعرض الحسابات الاجتماعية على كل من مجلس العمل ونقابة العمال ، وهذه الحسابات يجب أن تكون متوافرة لكل عامل عند الطلب (Thompson And Knell, Appendix 3:1-2)

تقرير العمالة فى هولندا

Employment Report In Holland

فى العقد الماضى ، أصبحت تقارير العمالة من الممارسات العادية للشركات فى مجال إعداد التقارير المنشورة . فبينما قبل عام ١٩٧٠ نشرت قليل من الشركات تقرير العمالة ، ارتفع الرقم إلى أكثر من ٢٠٠ شركة خلال السبعينيات . وقد نشر أول تقرير عمالة فى عام ١٩٥٩ للشركة الكيماوية

Gist- Brocades

وخلال الستينيات تبعتها بعض الشركات ، ولكن فى السبعينيات فان تقرير العمالة قد حظى بالذروة . وهناك أسباب محتملة لهذا الاتجاه وأهمها أثر قانون مجالس العمل [٧] Act On The Works Council على تقرير العمالة ، فإحدى مواد هذا القانون تتطلب من الشركة أن تمد مجلس العمل بجميع المعلومات الضرورية التى تمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وتخبر مجلس العمل دورياً عن الشئون الاقتصادية والإدارية للشركة مثل السياسة العامة للتوظيف ، الأجور ، التدريب ، الفصل ، والترقية . ولمقابلة احتياجات مجلس العمل ، فان إدارات الشركات عرضت هذه الاحتياجات فى صورة تقرير العمالة .

ومن الأسباب لانتشار تقارير العمالة هو حاجة العاملين للمعلومات الاجتماعية والرغبة فى التعبير عن التكافؤ أو التساوى مع المساهمين بصفتهم أحد أصحاب المصالح فى الشركة . وكذلك فإن الحاجة إلى عرض معلومات عن العاملين على أساس دورى ومنتظم بحيث تشمل النواحى الاقتصادية ، الفنية ، والاجتماعية قد أظهر ضرورة اعداد ونشر تقارير العمالة (Schreuder,1981:295-297)

وباختبار تقارير ٦٤ شركة فى عام ١٩٧٥ ، وإعادة تحليل ٥٧ من هذه التقارير فى عام ١٩٧٧ ، تظهر محتويات تقارير العمالة فى هولندا والتى تتمثل فى الآتى :

أ - سياسة الأفراد Personnel Policy

- إجمالى عدد العاملين
- التصنيف إلى عاملين بالمصانع وعاملين بالمكاتب
- التصنيف إلى أجانب - هولنديين
- التصنيف على أساس مستوى التعليم
- التصنيف على أساس الأقدمية
- التوزيع العمرى
- التوزيع على أساس الجنس « ذكور - اناث »

ب - نواحى اجتماعية أخرى Other Social Aspects:

١ - مالية Financial

- إجمالى الأجور المدفوعة اتفاقية العمل الجماعية ونظام المكافآت .
- تكاليف التدريب والتعليم .
- نوع وعدد برامج التدريب الداخلية .
- نوع وعدد برامج التدريب الخارجية .
- الاسكان .
- تكاليف وسائل المواصلات .
- وسائل الترفيه .

٢ - الاعلام Communication—

- العقود مع نقابات العمال .
- تمثيل العاملين .
- المجلات الداخلية .
- تقارير الأفراد .

٣ - مفردات متنوعة Miscellaneous

خدمات طبية .
- الأمن الصناعى .
- عدد الحوادث .
- الغياب بسبب المرض .
- طول الغياب بسبب المرض .

←

٧) إذا كان لدى شركة الأشخاص أو شركة الأموال ١٠٠ عامل فأكثر فإنها يجب أن تكون مجلس عمل تعرض عليه التقارير السنوية المنشورة . ويقدم مجلس العمل النصيحة لإدارة الشركة فيما يتعلق بمعدلات الأجور ، برامج التدريب ، سياسة التوظيف والترقية ، والسياسة الإجتماعية . كما يؤخذ رأي مجلس العمل فى السياسة العامة للشركة ، التغيرات فى التنظيم أو التغير فى موقع الشركة .
(Beeney and Chastney, 1978: 8-14) .

قائمة مقترحة للافصاح عن معلومات العمالة

A Proposed Statement For Disclosure of Employment Information

بناء على المناقشات السابقة وبناء على ما تحتوى عليه تقارير وقوائم العمالة فى كل من المملكة المتحدة وفرنسا وهولندا ، يمكن اقتراح قائمة للافصاح عن معلومات العمالة يمكن أن تطبقها الشركات المصرية التى يلزمها القانون بنشر تقاريرها السنوية — سواء كانت شركات قطاع عام أو شركات قطاع خاص — وذلك على الأسس الآتية :

(١) إن تقرير العمالة المقترح يعتبر قائمة مكملة للقوائم التقليدية التى يحتوى عليها التقرير السنوى المنشور . ومن ثم ، فان تقرير مجلس الإدارة سوف لا يشمل معلومات عن العمالة لأنها سوف تظهر فى تقرير العمالة . كما أن التقرير المقترح لا يركز على صافى الربح حتى لا يكون تكرارا لما هو وارد فى القوائم المالية التقليدية والتى تهتم أساساً بالمستثمرين والدائنين وإنما يكون تركيزه أساساً على معلومات العمالة والعاملين باعتبارهم أحد أصحاب المصالح فى الشركة .

(٢) إن التقرير المقترح لا يعرض المعلومات باسهاب ، ولكنه يعرض هذه المعلومات بطريقة تسمح لمستخدميه باستنتاج معلومات إضافية للتحليل المتخصص .

(٣) إن التقرير المقترح لا يحتاج تكاليف إضافية فى اعداده حيث أن البيانات المطلوبة متوافرة فى الإدارات المختلفة للشركة سواء كانت إدارة الأفراد ، إدارة التكاليف ، وإدارة العلاقات العامة . وعلى المحاسب المالى أن يبذل جهداً اضافياً فى تجميع البيانات اللازمة لاعداد تقرير العمالة .

(٤) هناك بعض المعلومات التى لا يمكن عرضها على أساس كمى أو رقمى ، وفى هذه الحالة يوضح التقرير السياسة المتبعة بالنسبة للمفردةتحت الدراسة ، كما قد لجأ التقرير إلى شرح بعض المعلومات التى تحتاج إلى تفسير . وهذا المنهج ليس غريباً أو جديداً على المحاسب فى إعداده للقوائم المالية التقليدية حيث أن هناك قسما متمما لهذه القوائم يسمى ايضاحات متممة للميزانية والحسابات الختامية يتناول فيه المحاسب المفردات التى تحتاج إلى شرح أو تفسير ويتناول فيه شرح السياسات المحاسبية المتبعة .

(٥) يشمل تقرير العمالة المعلومات عن السنة التى يعد عنها التقرير والمعلومات الخاصة بالسنوات الأربع السابقة حتى يمكن دراسة الاتجاهات فى كل مفردة من المفردات . وبالنسبة للمعلومات الماليةيمكن استخدام الأرقام القياسية للأسعار حتى يمكن تفادى التغيرات فى المستوى العام للأسعار وحتى يمكن أن تكون المقارنة على أساس موحد ومنطقى .

أخذا فى الاعتبار الأسس السابقة ، يتم تصنيف المعلومات الواردة فى تقرير العمالة إلى ثلاثة أقسام رئيسية يتم توضيحها فيمايلى :

القسم الأول :

المعلومات المالية وتعرض على أساس مفهوم القيمة المضافة ـ وهى الفرق بين قيمة الانتاج والتغير فى المخزون ومستلزمات الانتاج المشتراه من وحدات أخرى ـ على أساس أن عرض المعلومات طبقا لهذا المفهوم قد يحقق المزايا والفوائد الآتية : ـ

* قد يؤثر مفهوم القيمة المضافة فى معتقدات العاملين وذلك بتوجيه اهتمامهم إلى نصيبهم فيما تضيفه الشركة من انتاج أو خدمات واتجاهات هذا النصيب بمرور الوقت . فعادة يأخذ العاملون النصيب الأكبر من القيمة المضافة لشركتهم ، ومعرفتهم لهذه الحقيقة قد تدحض الاعتقاد الخاطىء للكثير من العاملين بأنهم مجال للاستغلال من الشركة التى يعملون بها وأن مجهودهم يذهب فقط إلى المساهمين .

* قد يعمق مفهوم القيمة المضافة مسئولية الادارة تجاه العاملين بالإضافة إلى المساهمين ، فتظهر

القيمة المضافة ما تضيفه الشركة بتعاون فريق العاملين، الادارة، ورأس المال، وتوزيع هذه الإضافة يعتبر أفضل مقياس للأداء بدلا من التركيز على الربح الذى يعبر عن عائد التنظيم فقط.

* تظهر القيمة المضافة النصيب النسبى للمشاركين فى العملية الانتاجية، وبالتالى يمكن استخدامها كمؤشر للاتجاه الخاص بالربح والتوزيعات، وتكون أكثر فائدة للعاملين للمقارنة الداخلية فى الشركة وخارج الشركة

(Farmer, 1983 : 130-132).

* ان استخدام مفهوم القيمة المضافة يمكن أن يخدم كأساس لخطة الحوافز فى الشركة باستخدام مؤشر القيمة المضافة Added value index والذى يعبر عنه بالمعادلة الآتية :

$$\text{مؤشر القيمة المضافة} = \frac{\text{تكاليف العمالة}}{\text{القيمة المضافة}} \times ١٠٠$$

فخطة الحوافز يمكن أن تصمم على أساس أن الزيادة فى القيمة المضافة للمشروع - مع عدم زيادة تكاليف العمالة بنفس المعدل - يمكن أن يشارك فيها العاملون بالمنشأة بحصولهم على نصيب من هذه الزيادة.

* يساعد استخدام مفهوم القيمة المضافة فى وضع خطة لقياس الانتاجية سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى العاملين. ويعبر عن إنتاجية الشركة بالمعادلة الآتية :

$$\text{انتاجية الشركة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{ساعات العمل}}$$

وتعتبر أرقام الانتاجية - إذا ما قورنت بأرقام الربح - مؤشرا يمكن الاعتماد عليه ليعكس التغيرات فى الحالة المالية للشركة. فتستطيع الشركة أن تغير أو تتلاعب فى الأرباح المنشورة بطرق كثيرة مثل الاستغناء عن تكاليف الصيانة، إلغاء برامج التدريب، وتخفيض الانفاق الاستثمارى. وكنتيجة لذلك، فإن الانتاجية قد تنخفض بينما قد تظهر التقارير المنشورة زيادة فى الأرباح، واستخدام القيمة المضافة كؤشر للانتاجية سوف يكشف هذا التباين

(Taussing and Shaw, 1985: 48-52)

أما الإنتاجية على مستوى العاملين فيعبر عنها بالمعادلة الآتية :

$$\text{انتاجية العاملين} = \frac{\text{نصيب العاملين فى القيمة المضافة}}{\text{ساعات العمل}}$$

وهذا المقياس يساعد فى قياس انتاجية وكفاءة العاملين على مر السنين، ويكون مؤشرا للنقابات والمؤسسات العمالية فى تطويرها لبرامجها التثقيفية والتدريبية كما يظهر أن التغير فى إنتاجية الشركة بالزيادة أو بالنقصان لا يرجع فقط إلى العاملين، كما أن التغير فى القيمة المضافة لا يعنى أن هناك علاقة سببية مباشرة بين العاملين وهذه القيمة المضافة. هذا وتوزع اجمالى القيمة المضافة على العناصر التى ساهمت فيها من عمل، رأس المال، تنظيم، والحكومة. ويعتبر إهلاك الأصول عنصرا من عناصر القيمة المضافة ويحسب على أساس القيمة الجارية للأصول التى يحسب عنها هذا الإهلاك وذلك باستخدام الأرقام القياسية للأسعار.

القسم الثانى :

المعلومات غير المالية وتتمثل فى المفردات التى يمكن التعبير عنه كميا أو رقميا والتى لها علاقة بنشاط العاملين.



الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

الاقتصادى والفنى والاجتماعى ولها أهمية فى مجال قياس كفاءة الادارة فى مجال العاملين ولها أهمية فى اتخاذ القرارات من قبل نقابات العمال والمعلومات غير المالية تتمثل اساسا فى المفردات الآتية :

- اجمالى عدد العاملين .
- وسائل الاتصال بالعاملين ونقاباتهم .
- البرامج التعليمية والتدريبية والتثقيفية .
- الخدمات الطبية والاجتماعية .
- الأمن الصناعى .
- عدد الحوادث بسبب العمل .
- أيام العمل المفقودة .

القسم الثالث :

المعلومات غير الكمية وتتمثل فى المفردات التى لا يمكن التعبير عنها ماليا أو كميا والمعيار فى الإفصاح عن هذا النوع من المعلومات هو مدى أهميتها فى اتخاذ القرارات من قبل مستخدمى تقرير العمالة . وعادة ما ترتبط هذه المعلومات بالمعلومات الكمية - مالية وغير مالية - الواردة فى تقرير العمالة . والسؤال الذى ينبغى التركيز عليه فى إظهار هذا النوع من المعلومات هو : هل الإفصاح عن المعلومات غير الكمية يحتمل أن يحسّن من عملية اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الواردة فى تقرير العمالة ؟

وفيما يلى نموذج لتقرير العمالة المقترح :

شركة النسيج المصرية
تقرير العمالة عن السنة المنتهية فى ٣١ ديسمبر ١٩٨٥

بيـــان	٣١ ديسمبر				
	١٩ - ٥	١٩ - ٤	١٩ - ٣	١٩ - ٢	١٩ - ١
أ - النواحى المالية					
أجمالى القيمة المضافة موزعة كالآتى	××	××	××	××	××
على العاملين					
اجر نقدى	×	×	×	×	×
حصة العاملين فى التأمينات	×	×	×	×	×
المزايا العينية وتشمل :					
تكلفة الخدمة الصحية	×	×	×	×	×
تكلفة خدمة الاسكان	×	×	×	×	×
تكاليف الخدمات الاجتماعية الأخرى	×	×	×	×	×
اجمالى تكلفة العمالة	×	×	×	×	×
على الحكومة :					
ضريبة المرتبات والأجور	×	×	×	×	×

ضريبة الدخل على الشركة	×	×	×	×	×
اجمالى نصيب الحكومة	×	×	×	×	×
على أصحاب رأس المال :					
توزيعات الارباح	×	×	×	×	×
فوائد القروض	×	×	×	×	×
اجمالى نصيب رأس المال	×	×	×	×	×
محتفظ به فى الشركة :					
اهلاك	×	×	×	×	×
ارباح محتجزة للتوسعات	×	×	×	×	×
اجمالى المحتفظ به فى الشركة	×	×	×	×	×
ب ـ النواحى غير المالية					
اجمالى عدد العاملين	×	×	×	×	×
عدد برامج التدريب والتعليم المستمر	×	×	×	×	×
عدد الحوادث بسبب العمل	×	×	×	×	×
عدد أيام الغياب بسبب المرض	×	×	×	×	×
عدد أيام الغياب لاسباب أخرى	×	×	×	×	×
ساعات العمل المفقودة بسبب الاضراب	×	×	×	×	×
أيام العمل المفقودة	×	×	×	×	×
أيام العمل المفقودة للعامل	×	×	×	×	×
معدل الحوادث لكل ألف عامل	×	×	×	×	×
انتاجية الشركة ـ جنيه للساعة	×	×	×	×	×
انتاجية العاملين ـ جنيه للساعة	×	×	×	×	×
مؤشر القيمة المضافة	×	×	×	×	×
متوسط أجر العامل	×	×	×	×	×

جـ ـ ايضاحات متممة لتقرير العمالة :

وتشمل هذه الايضاحات علاقة لشركة بالعاملين ونقابات العمال وخاصة فيما يتعلق بالمفاوضات الجماعية والاضرابات . كما تشمل خطة الشركة فيما يتعلق بالأمن الصناعى والخدمات الصحية وسياسة التوظيف والترفيه ، وكذلك التحسن فى بيئة العمل ونظام التدريب والتعليم المستمر .

استخدام تقرير العمالة فى المفاوضات الخاصة بالأجر

إذا فرض أن هناك بعض المطالب الخاصة بالأجور للعاملين فى قطاع الغزل والنسيج ، فيمكن استخدام المعلومات الواردة فى تقارير العمالة لشركات الغزل والنسيج ومقارنتها بالمعلومات الواردة فى تقارير العمالة لقطاعات أخرى مشابهة مثل قطاع الصناعات الغذائية وقطاع المطاحن والصوامع والمخابز (هذه المعلومات تظهر حاليا فى ملخص تقرير مجلس الادارة المنشور) .

وتتكون عينة الدراسة من ٧ شركات فى قطاع الصناعات الغذائية ، ١١ شركة فى قطاع المطاحن والصوامع والمخابز ، ٦ شركات فى قطاع الغزل والنسيج . وإذا أعد تقرير العمالة طبقا لما هو مقترح ، فإنه يمكن استخدام المعلومات المقارنة سواء كانت معلومات مالية أو معلومات غير مالية مثل انتاجية الشركة ، انتاجية العامل ، متوسط أجر العامل ، ساعات العمل المفقودة ، عدد الحوداث ، مؤشر القيمة المضافة ، وعدد أيام الغياب . كما يمكن استخدام المعلومات غير الكمية والتى ترتبط بسياسات العمالة التى تتبعها الشركات مجال الدراسة ومقارنتها ببعضها البعض .

ونظرا لأن التقارير السنوية المنشورة فى الصحف اليومية عن السنة المنتهية فى ٣٠ يونيو ١٩٨٥ تتضمن معلومات عن متوسط أجر العامل وإنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه أجر - ضمن ملخص تقرير مجلس الادارة - فيمكن استخدام هذه المتغيرات كأساس للمقارنة . إلا أن إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه أجر لا تصلحان للمقارنة وذلك لحسابهما على أساس قيمة اجمالى الانتاج دون طرح مستلزمات الانتاج وذلك لاحتمال اختلاف نسب مستلزمات الانتاج فى كل قطاع من القطاعات تحت الدراسة (الإجراء المناسب فى هذا الشأن هو إيجاد *القيمة المضافة لكل شركة كأساس لقياس الانتاجية) . وفيما يلى متوسط أجر العامل بالجنيه فى شركات القطاعات الثلاثة عن السنتين ٨٣/٨٤ ، ٨٤/٨٥ (البيانات مستخرجة من التقارير المنشورة لهذه الشركات فى الصحف اليومية المصرية فى تواريخ مختلفة من الثلاثة شهور الأولى من عام ١٩٨٦) :

جـــدول رقـــم ١
متوسط أجر العامل بالجنيه

المشاهدة	قطاع الصناعات الغذائية		قطاع المطاحن والمخابز		قطاع الغزل والنسيج	
	٨٣/٨٤	٨٤/٨٥	٨٣/٨٤	٨٤/٨٥	٨٣/٨٤	٨٤/٨٥
١	١٨٨٢	٢٢٣٩	١٤٠٥	٢٠٠٩	١٥١٧	١٧٥٣
٢	١٤٧٧	٢٠١٩	١٣٨٨	١٦٣٧	١٧٢٤	١٨٩٦
٣	١٧٩٦	٢١٤٣	١٦٠٤	٢٠٦٨	١٧٩٩	٢٠١٠
٤	١٨٩٧	٢٤٦٧	١٥٥٥	١٧٦٧	١٤١٦	١٦٤١
٥	٢١٦٤	٢١٨٨	١٧٠٢	١٩٠٠	١٤٧٤	١٧٠٠
٦	١٥٦١	١٧٠٣	١٤٢٣	١٦٩٢	١٥٨٠	١٨١٠
٧	١٥٢٥	١٨١٩	١٧٤٣	٢٠١٦		
٨			١٥١٥	١٩٣٨		
٩			٩٤٠	١٥٧٤		
١٠			١١٣٦	١٥٩٩		
١١			١٢٤	٥٣٠		

ولمعرفة مدى أحقية العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج فى شكواهم الخاصة بانخفاض أجورهم ، فيمكن صياغة هذه الشكوى فى صورة فـروض قابلـة للتحقيق والاختبار الاحصائى كالآتى :

H_{01} : إن أجور العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين بشركات قطاع الصناعات الغذائية .

H_{02} : إن أجور العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين بشركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابز .

ولاختبار صحة هذه الفروض ، فيمكن استخدام أحد الاختبارات الإحصائية غير البارامترية Nonparametric Statistical Tests مثل the Mann-Whitney U-test (M-W) والسبب فى استخدام الاحصاء غير البارامترى هو أن توزيع المجتمع الذى أخذت منه العينة غير معروف كما أن حجم العينة المستخدمة فى الدراسة يعتبر صغيرا .

اختبار الفرض الأول H_{01}

يمكن استخدام أحدث بيانات وهى الخاصة بالعام المالى ٨٤/٨٥ ثم تستخدم بيانات السنتين ٨٣/٨٤ ، ٨٤/٨٥ للتأكد من النتائج التى نحصل عليها من بيانات ٨٤/٨٥ . واستخـدام اختبـار M-W يتضمـن تـرتيب المشاهدات فى قطاعى الغزل والنسيج والصناعات الغذائية من الأصغر إلى الأكبر وتعطى ترتيبات من ١ إلى N (حيث أن N هى مجموع المشاهدات فى القطاعين) ، ونفرض أن S ترمز إلى مجموع الترتيب الخاص بمشاهدات قطاع الغزل والنسيج وتكون :

$$S = \sum_{i=1}^{n} R(X_i) \qquad (١)$$

حيث أن : m = عـدد المشاهدات فى قطـاع الصناعات الغذائية .

n = عـدد المشاهدات فى قطـاع الغزل والنسيج .

R(Xi) = التـرتيب المخصص للمشاهدة فى قطاع الغزل والنسيج .

i = ١ ، ٢ ، ... ، n

وبـاستخدام اجـراءات الترتيب السابقة يكون اختبار M-W كالآتى : -

$$U = S - \frac{n(n+1)}{2} \qquad (٢)$$

(Conover, 1971: 224-231)

قاعدة القرار

Decision Rule

يرفض H_{01} عند مستوى معنوية $\propto$ إذا كان :

$$U > W_{1-\propto} \qquad (٣)$$

حيث أن :

$$W_{1-\propto} = nm - W_{\propto} \qquad (٤)$$

ويمكن الحصول على $W_{\propto}$ من جدول :

Critical values of the Mann-Whitney test statistic

نتائج اختبار H_{01} على اساس بيانات ٨٤/١٩٨٥ فقط :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٦ ، أما $W_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ٣٣ .

وحيث أن U أقل من $W_{1-\propto}$ فإن الفرض الأول H_{01} لا يرفض . وهذا يعنى أن أجور ومرتبات العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين فى شركات قطـاع الصناعات الغذائية وذلك على أساس أجور العام المالى ٨٤/٨٥ .

وللتأكد من صحة شكوى العاملين فى قطاع الغزل والنسيج ، يمكن استخدام البيانات عن السنتين الماليتين ٨٣/٨٤ ، ٨٤/١٩٨٥ . وتصبح نتائج اختبار H_{01} كالآتى :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٤٤ ، أما $W_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ١١٦ .

وحيث إن U أقل من $W_{1-\propto}$ فإن الفرض H_{01} لا يرفض وهذا يعنى أن أجور العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين فى شركات قطاع الصناعات الغذائية وذلك على أساس اجور العامين الماليين ٨٣/٨٤ ، ٨٤/١٩٨٥ .

اختبار الفرض الثانى H_{02}

لاختبار H_{02} تجرى نفس الاجراءات المتبعة فى اختبار H_{01} وذلك كالآتى :

نتائج اختبار H_{02} على أساس بيانات ٨٤/١٩٨٥ فقط :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٣٥ ، أما $W_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ٤٩ .

وحيث أن U أقل من $W_{1-\propto}$ فإن الفرض H_{02} لا يرفض وهذا يعنى أن

أجور ومرتبات العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين فى شركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابز وذلك على أساس أجور العام المالى ١٩٨٥/٨٤ .

وللتأكد من صحة شكوى العاملين فى قطاع الغزل والنسيج ، يمكن استخدام البيانات عن السنتين الماليتين ٨٤/٨٣ ، ٨٥/٨٤ . وتصبح نتائج اختبار H_{02} كالآتى :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ١٥٣ . وحيث أن عدد المشاهدات فى قطاع المطاحن والمخابز ٢٢ - أكبر من ٢٠ - فإن :

$$W_{\propto} = \frac{nm}{2} + Z_{1-\propto}\sqrt{\frac{nm(n+m+1)}{12}} \quad \text{(Conover, 1971:388) (٥)}$$

حيث أن :

$Z_{1-\propto}$ = المتغير العشوائى الطبيعى المعاير بمتوسط حسابى صفر وانحراف معيارى يعادل الوحدة .

ويمكن الحصول على $Z_{1-\propto}$ من جدول

Standard normal distribution areas

وبتطبيق المعادلة رقم (٥) فإن $W_{\propto}$ تساوى ١٧٧,٦٤٤ وبتطبيق المعادلة رقم (٤) فإن $W_{1-\propto}$ تساوى ٨٦,٣٥٦ .

وحيث إن U أكبر من $W_{1-\propto}$ ، فإن الفرض H_{02} يرفض . وهذا يعنى أن أجور ومرتبات العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج ليست أقل من أجور العاملين فى شركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابز وذلك على أساس أجور العامين الماليين ٨٤/٨٣ ، ١٩٨٥/٨٤ . وهذا يمكن أن يفسر أن الأجور فى شركات قطاع المطاحن والمخابز عن العام المالى ١٩٨٤/٨٣ كانت أقل بكثير من أجورهم فى العام المالى ١٩٨٥/٨٤[٨] ، مما أثر على المقارنة وأدى إلى رفض الفرض القائل بأن أجور العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين فى شركات قطاع المطاحن والمخابز .

هذا وقد تكون من ضمن حجج ادارة هيئة قطاع الغزل والنسيج لدحض شكوى العاملين هو أن هناك تحسنا ملموسا فى أجور العاملين فى شركات هذا القطاع فى العام المالى ١٩٨٥/٨٤ إذا ما قورنت بأجورهم فى العام المالى ١٩٨٤/٨٣ . ويمكن اختبار هذه الحجة بوضعها فى صورة فرض قابل للتحقيق والاختبار الاحصائى كالآتى :

H_{03} : أن أجور العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج عن العام المالى ١٩٨٥/٨٤ أعلى من أجورهم عن العام المالى ١٩٨٤/٨٣ .

ويرفض H_{03} عند مستوى معنوية $\propto$ إذا كان :

$$U < W_{\propto} \quad (٦)$$

وبتطبيق المعادلات السابقة ، فإنه يمكن حساب U وتساوى ٣٤ ، أما $W_{,05}$ فتساوى ٨ وحيث أن U أكبر من $W_{,05}$ فإن الفرض H_{03} لا يرفض .

وهذا يعنى أن هناك تحسنا ملموسا فى أجور العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج فى العام المالى ١٩٨٥/٨٤ إذا ما قورنت بأجورهم فى العام المالى ١٩٨٤/٨٣ .

(٨) بتحليل أجور العاملين فى شركات قطاع المطاحن والمخابز يمكن اختبار الفرض القائل بأن أجور هؤلاء العاملين فى العام المالى ٨٤/٨٣ أقل من أجورهم فى العام المالى ١٩٨٥/٨٤ فنجد أن U تساوى ٢٠ ، أما $W_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto = ٠,٠٥$ فتساوى ٨٦ وحيث أن U أقل من $W_{1-\propto}$ فإن هذا الفرض لا يرفض ، وهذا يعنى أن هناك تحسنا فى أجور العاملين فى شركات هذا القطاع خلال العام المالى ١٩٨٥/٨٤ . وهذا يؤيد الفرض القائل بأن أجور العاملين فى شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين فى شركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابز .

من التحليل السابق ، يتضح أن شكوى العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج والخاصة بالأجور لها ما يبررها على أساس أن مستويات أجورهم أقل من مستويات أجور قرنائهم فى شركات قطاع الصناعات الغذائية وفى شركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابز . إلا أنه فى نفس الوقت يلاحظ أن هناك تحسنا واضحا فى مستويات الأجور فى العام المالى ٨٤/٨٥ إذا ما قورنت بمستويات الأجور فى العام المالى ٨٣/١٩٨٤ .

وفى مجال المفاوضات بين ممثلى العاملين وادارات شركات قطاع الغزل والنسيج ينبغى - بالإضافة إلى عنصر الأجور - دراسة العوامل الأخرى المرتبطة بسياسة العمالة فى الشركة مثل انتاجية الشركة وانتاجية العاملين ومؤشر القيمة المضافة وكذلك معرفة العوامل الكمية غير المالية حيث أنه قد يكون لدى هذه الشركات نظام تأمين صناعى وخدمات طبية جيدة قد تعوض الفروق المادية فى الأجر . ولهذا فلمناقشة مطالب العاملين وشكاواهم على أساس موضوعى ، فإن الأمر يستدعى اعداد وعرض تقرير عمالة مقارن - لخمس سنوات - وتقارير العمالة فى شركات القطاعات الأخرى المشابهة .

محتوى ومضمون المعلومات فى تقرير العمالة

INFORMATION CONTENT OF EMPLOYMENT REPORT

لتحقيق أهداف البحث الخاصة بمدى أهمية الافصاح المحاسبى لمعلومات العمالة لمستخدمى هذه المعلومات - سواء كانوا عاملين ، نقابات عمال ، مستثمرين ، أو الجمهور - ومدى تأثير ورد فعل هذه المعلومات على قرارات هؤلاء المستخدمين ، فإن هذا البحث يهدف إلى الإجابة عن الاسئلة الآتية :

(١) هل معلومات العمالة المنشورة ذات علاقة أو ارتباط بالحالة المالية للشركة وقدرتها ورقابتها على الموارد التى تحوزها ؟!

(٢) هل ترغب ادارة الشركة فى التضحية ببعض مصالح المساهمين وذلك لحل مشاكل العاملين أم أن مسئوليتها تقتصر فقط تجاه المساهمين وتحقيق أقصى ما يمكن من أرباح ؟

(٣) هل معلومات العمالة ذات قيمة فى التخصيص الكفء للموارد ؟ وهل توجد علاقة بين قيمة الاستثمار فى أسهم الشركة وأدائها فى مجال العمالة ؟

(٤) هل توجد علاقة أو اشتراك بين معلومات العمالة وحجم نشاط الشركة ؟

وللإجابة عن هذه الاسئلة ، فإنه يتم إعادة صياغتها فى صورة فروض قابلة للاختبار والتحقيق الاحصائى .

فروض البحث

Research Hypotheses

H_{01} : إن الشركات ذات الانتاجية المرتفعة تحقق قيمة مضافة أعلى من الشركات ذات الانتاجية المنخفضة .

H_{02} : إن الشركات التى تتحمل أعباء اجتماعية كبيرة فى مجال العاملين تحقق ربحية أعلى من الشركات ذات الأعباء الاجتماعية الصغيرة .

H_{03} : إن الشركات ذات حجم العمالة الكبيرة تحوز رأس مال مستثمر أكبر من الشركات ذات حجم العمالة الصغير .

H_{04} : إن الشركات التى تتحمل أعباء اجتماعية كبيرة فى مجال العاملين تحقق حجم نشاط أعلى من الشركات ذات الأعباء الاجتماعية الصغيرة .

عينة وبيانات الدراسة

Sample Selection and Data Collection

تتكون عينة الدراسة من عشرة من شركات هيئة القطاع العام للغزل



والنسيج والملابس . وتم اختيار هذه العينة لسببين :

الأول : وهو أن شركات الغزل والنسيج فى الفترة الأخيرة لها مشاكل مع العاملين بها مما يظهر قضية تقارير العمالة فى هذا المجال .

أما السبب الثانى : فهو أن صناعة الغزل والنسيج تعتبر من الصناعات القديمة فى مصر ، ويفترض أن لدى شركات هذه الصناعة برامج اجتماعية للعاملين على درجة معقولة ومقبولة بمقارنتها بالشركات الأخرى الحديثة .

أما بيانات الدراسة التى سوف تستخدم فى التحليل فتشمل بيانات مالية لا تظهر فى تقرير العمالة المقترح وتتمثل فى المبيعات ، صافى رأس المال المستثمر ، وصافى الفائض القابل للتوزيع . أما البيانات التى تظهر فى تقرير العمالة المقترح فتشمل بيانات مالية وتتمثل فى صافى القيمة المضافة والأعباء الاجتماعية فى مجال العاملين ، وبيانات غير مالية وتتمثل فى عدد العاملين . أما فترة الدراسة فتمتد من العام المالى ١٩٨١/٨٠ إلى العام المالى ١٩٨٤/٨٣ . ونظرا لطول الفترة المستخدمة فى الدراسة ، فقد تم استخدام الأرقام القياسية لأسعار الجملة بقطاع الغزل والنسيج وذلك باعتبار عام ١٩٨١/٨٠ كسنة أساس حتى يمكن التخلص من التغيرات فى المستوى العام للأسعار .

تحديد وقياس المتغيرات

Specification and Measurement of Variables

إن الاختبار الاحصائى للفروض الأربعة السابقة يتطلب قياس عدد من المتغيرات لعينة الشركات التى تشملها الدراسة . وبعض هذه المتغيرات قد أعطى مباشرة فى بيانات الدراسة ـ عدد العاملين والأعباء الاجتماعية فى مجال العاملين ـ وبعضها الآخر سوف يناقش الآن .

قياس الانتاجية

measurement of productivty

يمكن قياس انتاجية الشركة بقسمة اجمالى القيمة المضافة (شاملة إهلاك الأصول الثابتة) على ساعات العمل ، أو يمكن قياس انتاجية العاملين بقسمة القيمة المضافة المخصصة لعنصر العمل على ساعات العمل . وحيث أن بيانات الدراسة لا تشمل أجور العاملين كما لا تشمل ساعات العمل ، فتقاس الانتاجية بقسمة القيمة المضافة على عدد العاملين بافتراض أن كل عامل فى الشركات تحت الدراسة يعمل نفس عدد الساعات . وهذا الفرض قد لا يتفق مع الواقع نظراً لأن العاملين فى بعض الشركات قد يشتغلون وقتا اضافيا ، وبالتالى قد تتساوى شركتان فى عدد العاملين إلا أن ساعات العمل فى كل منهما قد تختلف .

قياس حجم النشاط

measurement of activity level

يمكن قياس حجم نشاط الشركة بالوحدات التامة من المنتج ، كما يمكن استخدام أسس أخرى لقياس حجم النشاط مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات العمل الكلية أو ساعات الآلات . وأفضل مقياس لحجم النشاط قد يختلف من منشأة إلى أخرى ، إلا أن هناك ثلاثة معايير يجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار مقياس حجم النشاط وهى :

- وجود علاقة سببية بين مقياس حجم النشاط والمصروفات الصناعية غير المباشرة .
- تجنب القيمة بالجنيهات ما أمكن كأساس لقياس حجم النشاط وذلك لتعرض هذا المقياس للتغيرات فى مستويات الأسعار .
- اختيار المقياس البسيط والذى يسهل فهمه .

ونظراً لأن البيانات تحت الدراسة لا تشمل وحدات الانتاج أو ساعات العمل المباشر أو ساعات الآلات ، فقد تم اختيار قيمة المبيعات كمقياس لحجم النشاط بافتراض أن الوحدات المنتجة تباع بالكامل . وهذا الفرض قد لا يتفق مع الواقع نظراً لأن بعض الشركات قد يكون لديها مخزون كبير ، كما قد تختلف قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى نتيجة لتغيير أسعار البيع وليس لتغير الوحدات المباعة (استخدمت الدراسة الأرقام القياسية لأسعار الجملة بقطاع الغزل والنسيج لمواجهة هذه الظاهرة) .

قياس القيمة المضافة
measurement of added value

إن القيمة المضافة عبارة عن الثروة و القيمة الانتاجية التى أضافها لمشروع وأسهم بها مع غيره من المشروعات فى تكوين الناتج القومى وذلك نتيجة تضافر عوامل الانتاج فى مجال النشاط الذى يعمل فيه المشروع . وتتمثل القيمة المضافة فى الفرق بين قيمة الانتاج ومستلزمات الانتاج . وفى هذا المجال يمكن التمييز بين اجمالى القيمة المضافة بسعر السوق (والتى تشمل صافى الضرائب غير المباشرة) واجمالى القيمة المضافة بالتكلفة (بعد طرح صافى الضرائب غير المباشرة) وصافى القيمة المضافة (بعد طرح إهلاك الأصول الثابتة) . والقيمة المضافة التى تظهر فى تقرير العمالة هى إجمالى القيمة المضافة بالتكلفة وتوزيعها على عوامل الانتاج بما فى ذلك مقابل إهلاك الأصول الثابتة . أما بيانات الدراسة فتقتصر على صافى القيمة المضافة بعد طرح إهلاك الأصول الثابتة ، وهذا قد يؤثر على انتاجية الشركة .

قياس الربحية

measurement of profitability

إن المقياس المناسب للربحية قد يتمثل فى صافى الربح الذى يخص المساهمين . ونظراً لوجود المستثمر الاخلاقى

moral or ethical investor

فإن تحقيق ارباح مرتفعة قد يؤدى إلى تخصيص مبالغ أكبر تصرف على البرامج الاجتماعية للعاملين وذلك باعتبار المشروع وحدة اجتماعية تساهم فى رفاهية العاملين ونظراً لأن البيانات تحت الدراسة لا تشمل صافى الربح المخصص للمساهمين ، فإنه يمكن التعبير عن الربحية بالفائض القابل للتوزيع على الرغم من أن هذا الفائض يوزع بين فائض محتجز (احتياطى قانونى ، احتياطى يستثمر فى سندات حكومية ، احتياطى تمويل مشروعات استثمارية ، احتياطى ارتفاع أسعار أصول ، وفائض مرحل) وفائض موزع (حصة الدولة والمساهمين ، حصة العاملين ، وحصص أخرى) .

قياس رأس المال المستثمر

measurement of invested capital

يمكن التعبير عن رأس المال المستثمر باجمالى الأصول (النقدية ، الذمم ، المخزون ، والأصول الثابتة) أو باجمالى الأصول مطروحا منها الخصوم المتداولة . وعموما فإن المفردات يجب شمولها فى التعبير عن رأس المال المستثمر هى تلك الموارد التى تستخدم فى ادارة نشاط الشركة وتحقيق أهدافها ، وهذا يعنى أن الأصول تحت التنفيذ والأصول العاطلة يجب استبعادها لأنها لا تساهم فى نشاط الشركة . وطبقا للبيانات تحت الدراسة ، يمكن التعبير عن رأس المال المستثمر والذى يتمثل ـ طبقا للنظام المحاسبى الموحد الذى تطبقه الشركات تحت الدراسة ـ فى قيمة الأصول الثابتة بعد طرح مخصص الإهلاك والأصول المتداولة (تشمل التسهيلات الائتمانية لتمويل المشروعات) مطروحا منها الخصوم المتداولة (تشمل مقابل احتياطى سندات حكومية) .

اختبار فروض البحث

Testing the Research Hypotheses

يمكن اختبار فروض البحث باستخدام

Spearman's Rho test for Correlation

والذى يقيس الاشتراك أو العلاقة أو الارتباط بين متغيرين معبرا عنهما أو محولان إلى ترتيبات Ranks والسبب فى اختيار هذا الإختبار الاحصائى غير البارامترى هو أن التوزيع للمتغيرات التى يشملها مجتمع الدراسة والذى سحبت منه العينة غير معروف وقد يكون هذا التوزيع غير طبيعى

(Pfaffenberger and Patterson, 1977:669)

ولتحديد ما إذا كانت هناك علاقة أو ارتباط بين متغيرات العمالة والمتغيرات الأخرى (الواردة فى فروض البحث الأربعة) فإن اختبار Spearman's Rho (P) سوف يستخدم لكل فرض على حدة . ويمكن التعبير عن اختبار P بالمعادلة الآتية :

$$P = 1 - \frac{6 \Sigma_{i=1}^{n} \left[R(Xi) - R(Yi) \right]^2}{n(n^2 - 1)}$$

(Conover, 1971:245-249) (٧)

حيث أن :

n= عدد المشاهدات المزدوجة paired observations فى العينة تحت الدراسة .

R (Xi)= الترتيبات المخصصة للمتغير الأول X_i فى المشاهدات المزدوجة .

R (Yi)= الترتيبات المخصصة للمتغير الثانى Y_i فى المشاهدات المزدوجة .

i = ١ ، ٢ ، ... ، n

قاعدة القرار Decision Rule

يرفض H_0 تحت الاختبار عند مستوى معنوية $\propto$ إذا كان

$< P_{1-\propto}$ (٨)

حيث أن $P_{1-\propto}$ يمكن الحصول عليها من

The Table of Critical Values Of the Spearman test statistic

وإذا كانت من أكبر من ٣٠ فإن $P_{1-\propto}$ يمكن الحصول عليها من المعادلة الآتية :

$$P_{1-\propto} = \frac{Z_{1-\propto}}{\sqrt{n-1}}$$ (Conover, 1971:390) (٩)

تحليل نتائج الدراسة

STUDY RESULTS AND ANALYSIS

نتائج اختبار الفرض الأول H_{01}

بتطبيق المعادلة رقم (٧) السابق ذكرها ، يمكن حساب P وتساوى ٠,٢٢٣ أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ - بتطبيق المعادلة رقم (٩) السابق ذكرها - فتساوى = ٠,٢٦٧

وحيث أن P أقل من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الأول H_{01} يرفض . وهذا يعنى أنه لا توجد علاقة ايجابية قوية بين انتاجية الشركة والقيمة المضافة التى تحققها هذه الشركة . وهذا يظهر أهمية حساب انتاجية العامين ومعرفة نصيب هؤلاء العاملين فى القيمة المضافة ويظهر أيضاً أن إنتاجية الشركة والقيمة المضافة لها لا يتوقفان فقط على عنصر العمل ولكن هناك عناصر انتاج أخرى - مثل رأس المال والتنظيم - لها تأثيرها على هذين المتغيرين .

ولمعرفة تطور العلاقة بين انتاجية الشركة والقيمة المضافة بمرور الوقت ، فإنه يمكن حساب هذه العلاقة عن العاملين الماليين ٨٠/٨١ ، ٨١/٨٢ وأيضاً حسابها عن العامين الماليين ٨٢/٨٣ ، ٨٣/١٩٨٤ . وتصبح نتائج اختبار الفرض الأول H_{01} كالآتى :

عن عامى ٨٠/٨١ ، ٨١/١٩٨٢ :

يمكن حساب P وتساوى ٠,١٩١ ، أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ , فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أقل من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الأول H_{01} يرفض .

عن عامى ٨٢/٨٣ ، ٨٣/١٩٨٤ :

يمكن حساب P وتساوى ٠,٢٥٩ ، أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ , فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أقل من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الأول H_{01} يرفض .

وبدراسة تطور العلاقة بين انتاجية الشركة والقيمة المضافة بمرور الوقت ، يتضح أن هذه العلاقة - رغم أنها ضعيفة - تقوى بمرور الوقت فكانت العلاقة أو الارتباط فى عامى ٨٠/٨١ ٨١/٨٢ تساوى ٠,١٩١ ، ثم قويت هذه العلاقة فأصبحت ٠,٢٥٩ فى عامى ٨٢/٨٣ ، ٨٣/١٩٨٤ . ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية فى الجدول رقم (٢) التالى :

جـــــدول رقـــــم ٢
اختبار Spearman's Rho
للعلاقة بين انتاجية الشركة والقيمة المضافة

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\alpha}$ ∝ = ٠,٠٥
٨١/٨٠ - ١٩٨٤/٨٣	٤٠	٠,٢٢٣	٠,٢٦٧
٨١/٨٠ - ١٩٨٢/٨١	٢٠	٠,١٩١	٠,٣٧٩
٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣	٢٠	٠,٢٥٩	٠,٣٧٩

نتائج اختبار الفرض الثانى H_{02}

بتطبيق المعادلة رقم (٧) السابق ذكرها ، يمكن حساب P وتساوى ٠,٦٨٧ ، أما $P_{1-\alpha}$ عند مستوى معنوية ∝ = ٠,٠٥ - بتطبيق المعادلة رقم (٩) السابق ذكرها - فتساوى ٠,٢٦٧

وحيث إن P أكبر من $P_{1-\alpha}$فإن الفرض الثانى H_{02} لا يرفض وهذا يعنى أنه توجد علاقة ايجابية قوية بين الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة والربحية التى تحققها هذه الشركة . وهذا يعنى أيضاً أن الأعباء الاجتماعية للعاملين التى تظهر فى تقرير العمالة المقترح تحتوى وتتضمن معلومات تعكس ربحية الشركة ، وهذا محور اهتمام كثير من مستخدمى التقارير السنوية مثل المستثمرين ، الدائنين ، العاملين ونقابات العمال .

ولمعرفة التطور الزمنى للعلاقة بين الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين وربحية الشركة ، فأنه يمكن حساب هذه العلاقة عن الفترة من ٨١/٨٠ - ٨٢/٨١ ، وأيضاً حسابها عن الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣ . وتصبح نتائج اختبار الفرض الثانى H_{02} كالآتى :

عن الفترة ٨١/٨٠ - ١٩٨٢/٨١

يمكن حساب P وتساوى ٠,٧٥٨ أما $P_{1-\alpha}$ عند مستوى معنوية ∝ = ٠,٠٥ , فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أكبر من $P_{1-\alpha}$فإن الفرض الثانى H_{02} لا يرفض .

عن الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣

يمكن حساب P وتساوى ٠,٦١٩ ، أما $P_{1-\alpha}$ عند مستوى معنوية ∝ = ٠,٠٥ , فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث P أكبر من $P_{1-\alpha}$ ، فإن الفرض الثانى H_{02} لا يرفض .

وبدراسة التطور التاريخى للعلاقة بين الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين وربحية الشركة ، يتضح أن هذه العلاقة - رغم أنها قوية - تضعف بمرور الوقت ، فكان الارتباط فى الفترة ٨١/٨٠ - ١٩٨٢/٨١ يساوى ٠,٧٥٨ ثم ضعف هذا الارتباط فأصبح ٠,٦١٩ فى الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣ . ويمكن تفسير ذلك بأن الأعباء الاجتماعية فى مجال العاملين لا تعتبر عناصر مصروفات متغيرة بالكامل ، ولكنها تعتبر عناصر مصروفات شبه متغيرة semi-variable expenses فبعضها يزيد بزيادة ربحية الشركة - ليست علاقة خطية - وبعضها الآخر لا يتغير بتغير ربحية الشركة ويمكن اعتباره مصروفات فترية . ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية لاختبار الفرض الثانى H_{02} فى الجدول رقم (٣) التالى :

جدول رقم ٣
اختبار Spearman's Rho
للعلاقة بين الاعباء الاجتماعية وربحية الشركة

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\alpha}$ ∝ = ٠,٠٥
٨١/٨٠ - ٨٤/٨٣	٤٠	٠,٦٨٧	٠,٢٦٧
٨١/٨٠ - ٨٢/٨١	٢٠	٠,٧٥٨	٠,٣٧٩
٨٣/٨٢ - ٨٤/٨٣	٢٠	٠,٦١٩	٠,٣٧٩

الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة

نتائج اختبار الفرض الثالث H_{03}

بتطبيق المعادلة رقم (٧) السابق ذكرها ، يمكن حساب P وتساوى ٠,٩٣٤ ، أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ بتطبيق المعادلة رقم (٩) السابق ذكرها - فتساوى ٠,٢٦٧

وحيث أن P أكبر من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الثالث H_{03} لا يرفض . وهذا يعنى أنه توجد علاقة ايجابية قوية جداً بين عدد العاملين فى الشركة ورأس المال المستثمر فى الشركة . وهذا يعنى أيضاً أن شركات الغزل والنسيج فى توسعاتها لا تعتمد على التقدم الفنى والتكنولوچيا التى تؤدى إلى الاستغناء عن العاملين وإنما تهدف إلى خلق فرص عمالة وتساهم فى حل مشكلة البطالة . ومن ثم فإن البيانات الخاصة بحجم العمالة التى تظهر فى تقرير العمالة المقترح تحتوى وتتضمن معلومات تهم كثير من مستخدمى التقارير السنوية مثل العاملين ، نقابة العمال ، والجمهور عامة .

ولمعرفة التطور التاريخى للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر فى الشركة ، فإنه يمكن حساب العلاقة أو الارتباط بين هذين المتغيرين عن الفترة ٨١/٨٠ - ٨٢/٨١ ، وحسابها أيضا عن الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣ . وتصبح نتائج اختبار الفرض الثالث H_{03} كالآتى :

عن الفترة ٨١/٨٠ - ١٩٨٢/٨١ :

يمكن حساب P وتساوى ٠,٩١٣ ، أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أكبر من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الثالث H_{03} لا يرفض .

عن الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣ :

يمكن حساب P وتساوى ٠,٩٤٠ ، أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أكبر من $P_{1-\propto}$ ، فإن الفرض الثالث H_{03} لا يرفض .

وبدراسة التطور التاريخى للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر فى الشركة ، يتضح أن هذه العلاقة تزداد قوة بمرور الوقت فكان الارتباط فى الفترة ٨١/٨٠ - ١٩٨٢/٨١ يساوى ٠,٩١٣ ، ثم قوى هذا الارتباط فأصبح ٠,٩٤٠ فى الفترة ٨٣/٨٢ - ١٩٨٤/٨٣ . ويمكن تفسير ذلك بأن سياسة شركات قطاع الغزل والنسيج هو خلق فرص عمالة دون التركيز فقط على التقدم الفنى باستخدام رأس المال بنسبة أكبر . ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية لاختبار الفرض الثالث H_{03} فى الجدول رقم (٤) التالى :

جدول رقم ٤

اختبار Spearrman's Rho

للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\propto}$ = ٠,٠٥
٨١/٨٠ - ٨٤/٨٣	٤٠	٠,٩٣٤	٠,٢٦٧
٨١/٨٠ - ٨٢/٨١	٢٠	٠,٩١٣	٠,٣٧٩
٨٣/٨٢ - ٨٤/٨٣	٢٠	٠,٩٤٠	٠,٣٧٩

نتائج اختبار الفرض الرابع H_{04}

يمكن حساب P وتساوى ٠,٩٢٥ أما $P_{1-\propto}$ عند مستوى معنوية $\propto$ = ٠,٠٥ فتساوى ٠,٢٦٧

وحيث أن P أكبر من $P_{1-\propto}$ فإن الفرض الرابع H_{04} لا يرفض وهذا يعنى أنه توجد علاقة ايجابية قوية جداً بين الاعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين وحجم نشاط الشركة ، وهذا يظهر أهمية شمول تقرير العمالة المقترح لمفردة الأعباء الاجتماعية لأنها تتضمن معلومات تعكس حجم نشاط الشركة وهذه المعلومات تهم مستخدمى التقارير

المشورة مثل المستثمرين ، الدائنين ، الموردين ، العاملين ، ونقابات العمال . ولمعرفة التطور التاريخى للعلاقة بين الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين وحجم نشاط الشركة ، فيمكن حساب الارتباط بين هذين المتغيرين عن كل من الفترتين ٨١/٨٠ – ٨٢/٨١ ، ٨٣/٨٢ – ١٩٨٤/٨٣ . وتصبح نتائج اختبار الفرض الرابع H_{04} كالآتى :

عن الفترة ٨١/٨٠ – ١٩٨٢/٨١ : يمكن حساب P وتساوى ٠,٩٤٨ أما $P_{1-\alpha}$ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$ فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أكبر من $P_{1-\alpha}$ ، فإن الفرض الرابع H_{04} لا يرفض .

عن الفترة ٨٣/٨٢ – ١٩٨٤/٨٣ : يمكن حساب P وتساوى ٠,٩٣١ ، أما $P_{1-\alpha}$ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$ فتساوى ٠,٣٧٩ وحيث أن P أكبر من $P_{1-\alpha}$ ، فإن الفرض الرابع H لا يرفض .

وبدراسة التطور التاريخى للعلاقة بين الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين وحجم نشاط الشركة ، يتضح أن هذه العلاقة – رغم أنها قوية جداً – تضعف بمرور الوقت ، فكان الارتباط فى الفترة ٨١/٨٠ – ٨٢/٨١ يساوى ٠,٩٤٨ ثم ضعف هذا الارتباط فأصبح ٠,٩٣١ فى الفترة ٨٣/٨٢ – ١٩٨٤/٨٣ . وهذا يؤكد الاستنتاج الخاص بالفرض الثانى ، وهو أن الأعباء الاجتماعية فى مجال العاملين لا تعتبر عناصر مصروفات متغيرة بالكامل ولكنها تعتبر عناصر مصروفات شبه متغيرة . ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية لاختبار الفرض الرابع H_{04} فى الجدول رقم (٥) التالى :

جـــدول رقم ٥
اختبار Spearman's Rho
للعلاقة بين الاعباء الاجتماعية وحجم نشاط الشركة

الفترة الزمنية	n	p	P_1 $\alpha = ٠,٠٥$
٨١/٨٠ – ٨٤/٨٣	٤٠	٠,٩٢٥	٠,٢٦٧
٨١/٨٠ – ٨٢/٨١	٢٠	٠,٩٤٨	٠,٣٧٩
٨٣/٨٢ – ٨٤/٨٣	٢٠	٠,٩٣١	٠,٣٧٩

حدود منهج البحث

Limitations of the Research Methodology

من حدود هذه الدراسة ، هو أن العديد من المفردات التى تظهر فى تقرير العمالة المقترح – مثل عدد الحوادث ، عدد أيام الغياب ، عدد برامج التدريب ، مؤشر القيمة المضافة ، وإنتاجية العاملين – لم يفحص ويختبر محتوى ومضمون المعلومات التى تشملها ويمكن أن تكون مجال بحث آخر .

(٢) تقتصر الدراسة على تحليل البيانات الخاصة بشركات هيئة القطاع العام للغزل والنسيج والملابس وذلك لوجود مشاكل للعاملين فى هذا القطاع – وقت اعداد هذا البحث – مع ادارات هذه الشركات . ولتعميم نتائج البحث ، فإن الأمر يقتضى اجراء الدراسة على مجموعات أخرى من الشركات فى كل من القطاع العام والقطاع الخاص .

ملخص ونتائج البحث

SUMMARY AND CONCLUSIONS

كان الهدف الأساسى الأول من هذه الدراسة هو مناقشة أهمية الافصاح المحاسبى عن معلومات العمالة وكيفية الافصاح عن هذه المعلومات فى التقارير السنوية المنشورة استرشادا بما هو متبع فى دول غرب أوروبا . وقد ظهر من مراجعة الأدب المحاسبى أن معلومات العمالة يجب أن تكون أحد التقارير أو القوائم التى يشتمل عليها التقرير السنوى المنشور وذلك لأهميتها لمستخدمى هذه التقارير من عاملين ، نقابات عمال ، مستثمرين ، والجمهور عامة . وبناء على مراجعة الأدب المحاسبى فى هذا الشأن ، فقد تم اقتراح قائمة للافصاح عن معلومات العمالة بحيث تكون أحد القوائم التى يشتمل عليها التقرير السنوى المنشور . وقد حاولت الدراسة استخدام المعلومات الواردة فى تقرير العمالة المقترح كأساس للمفاوضات الخاصة بالأجر فى شركات هيئة القطاع العام للغزل والنسيج وذلك باستخدام المعلومات الواردة فى التقرير السنوية المنشورة عن العام المالى ١٩٨٥/٨٤ . وقد ظهر من التحليل أن المفردات التى يشتمل عليها تقرير العمالة المقترح يمكن أن تكون أساسا سليما للمفاوضات الجماعية بين ادارة الشركة وممثلى العاملين .

أما الهدف الأساسى الثانى من هذه الدراسة فيتمثل فى الدراسة الاختبارية لمحتوى ومضمون المعلومات للمفردات الواردة فى تقرير العمالة المقترح . وبناء على الاختبارات الاحصائية التى تم اجراؤها على فروض البحث ، يمكن استخلاص النتائج الآتية :

أولا : لا تعتبر انتاجية الشركة التى تظهر فى تقرير العمالة مؤشرا على مساهمة العاملين فى القيمة المضافة - وإن كانت هذه المفردة من المعلومات تفيد ادارة الشركة والمستثمرين - مما يظهر أهمية حساب انتاجية العاملين (نصيب العاملين فى القيمة المضافة مقسوما على ساعات العمل) وشمول تقرير العمالة عليها .

ثانيا : تعتبر الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين مؤشرا على ربحية الشركة ، وبالتالى فإنه يجب أن يشمل تقرير العمالة المقترح على هذه الأعباء الاجتماعية لأنها تكون مفيدة ليس فقط للعاملين ولنقابات العمال بل تكون مفيدة أيضاً بالنسبة للمستثمرين والدائنين .

ثالثا : يعتبر حجم العمالة فى الشركة مؤشرا على رأس المال المستثمر فى هذه الشركة ، وبالتالى فإنه يجب أن يشمل تقرير العمالة المقترح على مفردة حجم العاملين لأنه بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة للعاملين ولنقابات العمال ، فإنها تكون مفيدة للمستثمرين والدائنين فى اتخاذ قراراتهم .

رابعا : تعتبر الأعباء الاجتماعية التى تتحملها الشركة فى مجال العاملين مؤشرا على حجم نشاط الشركة ، وبالتالى فإن تقرير العمالة المقترح ينبغى أن يتضمن هذه المفردات لأنه بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة للعاملين ولنقابات العمال ، فإنها تكون مفيدة أيضاً للمستثمرين والموردين فى اتخاذ قراراتهم .

هذا وبالله التوفيق والحمد لله رب العاملين .

مراجع البحث

REFERENCES

* Anderson, John C., and Frankle, Alan W. " Voluntary Social Reporting : An Iso-Beta Peta Portfolio Analysis. " Accounting Review (July 1980) : 467-479 .

* Beeny, J.H. European Financial Reporting : 2. France. London : The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1976.

* Beeny, J.H., and Chastney, J.G. European Financial Reporting: 4. The Netherlands. London: The Instityte of Chartered Accountants in England and Wales, 1978.

* Bollom, Willam J. " The Employee Report : It's Needed Now. " Management Accounting (August 1984) : 51-55.

* Burchell, Stuart; Clubb, Colin, and Hopwood, Anthony G. " Accounting In Its Social Context: Toward A History of Value Added in the United Kingdom. " Accounting, Organization and Society (No. 4, 1985) : 381-413.

* Conover, W.J. Practical Nonparametric Statistics. New York : John Wiley & Sons Inc., 1971.

* Farmer, E.R. Understanding and Interpreting Company Reports and Accounts. Berkshire, England : Van Nostrand Reinhold (UK) co. Ltd., 1983.

* Financial Accounting Standards Board. Objectives of Financial Reporting By Business Enterprises. Statement of Financial Accounting Concepts No.1. FASB, 1978.

* Hendriksen, Eldon, S. Accounting Theory. 4th ed. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1982.

* Her Majesty's Government. The Future of Company Reports : A Consultative Document. London : CMND 6888, HMSO, July 1977.

* Lewis, N.; Parker, L.D.; and Sutcliffe, P. " Financial Reporting to Employees : Toward a Research Framework. " Accounting and Business Research (Summer 1984) : 229-239

* Mccarthy, William E. " The REA Accounting Model : A Generalized Framework For Accounting Systems in a Shared Data Eaviron- ment ." Accounting Review (July 1982) : 554-578.

* Morgan, Robert A. " The Bottom Line " Management Accounting (September 1985) : 51-53.

* Pfaffenberger, Roger C., and Patterson, James H. Statistical methods for business and Economics. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977.

* Schreuder, Hein. " Employees and the Corporate Social Report : The Dutch Case. " Accounging Review (April 1981) : 294-308.

* Spicer, Barry H. " Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure : An Empirical Study. " Accounting Review (January 1978) : 94-111.

* Taussing, Russell A., and Shaw, William L. " Accounting For Productivity : A Parctical Approach. " Management Accounting (May 1985) : 48-52.

* The Commission on Auditors' Responsibilities. Report, Conclusions, and Recommendations. New York : American Institute of Certi- fied Public Accountants, 1978.

* Thompson, E.R., and Knell, Anne. The Employment Statement in Com-Pany Reports. London : The Institute of Charatered Accountants in England and Wales, 1979.

REFERENCES

Alderman, C. Wayne and Deitrick, James W., " Internal Audit Impact on Financial Information Reliability," The Internal Auditor, (April 1981), pp.43-48.

Barrett, Michael J., " Internal Auditing and Corporate Financial information Systems-Yesterday, Today and Tomorrow, " The Internal Auditor, (June 1980), pp.26-32.

Briston, Richard j., " The Changing Role of the Internal Auditor " The Internal Auditor, (February 1980), pp.23-28.

Clay, Raymond J. and Haskin, Daniel L., " Can Internal Auditors Reduce External Audit Costs ?" The Internal Auditor, (April 1981), pp.63-69.

Ferrier, R. J., " Developing a Working Relationship with Your External Auditor, " The Internal Auditor, (December 1981), pp.22-26.

Hanson, Watler E., " The Role of the Internal Auditor is Changing," The Internal Auditor, (October 1977), pp.19-24.

IIA, " What's Next ? Internal Auditing Could be your key to a Successful Future, " The Institute of Internal Auditors, Inc., (May 1981)

Jaenicke, Henry R., " A New Approach to Engagement Management, " Journal of Accountancy, (April 1980) pp. 68-78 .

Roubinek, Gary, " The Emerging Role of the Internal Audit Function, " Best's Review, (October 1976), pp. 84-86 .

Ward, D. Dewey and Robertson, Jack C., " Reliance on internal Auditors, " Journal of Accountancy, (October 1980), pp. 62-73 .

Williams, Harold M., " The EMerging Responsibility of the Internal Auditor, " The Internal Auditor, (October 1978), pp.45-52.

Winter, John W., " Coordination Between Internal and External Auditors, " The Internal Auditor, (December 1976), pp.17-22.



panies with internal auditors provided more reliable financial information than companies without internal auditors. This effort was measured by smaller external audit related adjusting entries in those companies with internal auditors than in those without internal auditors. Such findings imply that a situation with no link is worse than a situation where an internal/external auditor llink operates. The rreliability of information has decision making and cost incurrence ramifications for the client firm.

Ward and Robertson [1980] found that respondents to a survey they used believed that external auditors benefited by the link through : (1) better insight into the client's operations, (2) improved client relations, (3) greater concentration on critical audit areas, and (4) Increased management skills due to handling interactions. The study further advanced that internal auditors seemed to benefit by the link through : (1) enhanced training through dealing with outside professionals, (2) identification of areas of weakness requiring internal audit work , (3) increased understanding of external audit standards and needs, and (4) getting an outsider's view of the firm leading to an increased internal auditing effectiveness and efficiency. Other payoffs from the link are also likely. Nevertheless, the current status of the link indicates that a strong relationship exists between the internal and external auditors.

Summary and Concclusion

This paper has explored the nature and interrelationship of interrnal and external auditors. A strong link exists between the two groups because of a commmonnality of tasks and certain objectives. This link developed in light of the historical environmental conditions under which the internal and external auditing functions developed.

The link can be strengthened through good channels of communication, coordination, documentation, and supervision, The potential rewards from the successful operation of the link are many and varied in nature. As is true with any relationship, the link must remain malleable so that it can adapt to changing conditions to continue to operate successfully.

Considerations Necessary for a Strong, Relevant, Useful Link

One essential characteristic of a solid link is good communication between the audit groups. Ferrier [1981] describes appropriate communication as a network that forms a liaison between the groups to plan the interaction of audit work and utilizes periodic meetings to discuss problems and audit activities. As a result of good communication there should be enhanced coordination — a second essential characteristic of a solid link. As Winter [1976, p.20] suggests : " The most important aspect of increased coordination lies in a mutual understanding of .... the proposed audit coverage, the objectives ... and detailed audit procedures to be employed .. by each team of auditors." Winter further asserts that a repport must be established between both audit groups to enable coordination to develop. That is , one group cannot have secrets from the other based on some fear of disclosing " too much ". Both groups serve management and this service should be the overriding consideration in accomplishing the objectives of both groups.

Documentation of the relationship, meetings, decisions, etc. resulting from the link between the two groups also seems to be an important characteristic to support a strong link. Documentation avoids the pitfalls of gentlemen's agreements and the frailty of human recall in that it spells out exactly what relationships, responsibilities, authorities, and constraints are to be in operation. Such guidance in some form seems indispensable when different groups use each others services.

Jaenicke [1980] points out that supervision is often inadequate and inefficient in external audit situations. It is logical that this situation would spill over into the link between the internal and external auditor. Improper supervision can result in wasted effort and/or improper results. Thus, it seems that adequate supervision is yet another essential characteristic of a strong link. Other characteristics governing the successful operation of the link could probably be enumerated. However, communication, coordination, documentation, and supervision appear to be essential.

Results of the Link

The payoffs from operation of the link are varied in nature. One obvious result would be the reduction of external audit costs to the business. Clay and Haskin (1981) conducted a survey that provided evidence that cost reduction is indeed possible when external auditors rely on work and knowledge of the internal auditors. In times of soaring costs and depressed marketing, any cost reduction is welcome .

Alderman and Deitrick [1981] prepared a study that indicated that com-

interaction can result in conflict or cooperation. The link should be developed so as to minimize conflict and maximize cooperation.

R.J. Ferrier [1981] summarizes the ways in which each type of auditor can be aided by the other through the operation of the link. He specifically notes on pages 24 and 25 that the external auditors may use the internal auditors as : (1) a source of general information about the client, (2) an aid in designning and implementing internal control evaluation questionnaires, (3) a source of evidence concerning the quality of internal control and other matters based on reports and work papers prepared by internal auditors, and (4) a general guide to the type of audit procedures that need to be implemented by the external auditor. In terms of internal auditors benefiting from the link with external auditors, internal auditors may use external auditors as : (1) a basis for training and professional development through the special knowledge and expertise brought to the audit situation by the outside auditors, (2) an objective critic of the firm's weaknesses and risks, and (3) an aid in the development of internal audit programs.

File No. 2 in disc No. 1

Op. Magdi Mostafa

The above interactions seem to portray the present status of the link between internal and external auditors. This present stage of development of the link is fairly recent as indicated by Briston [1980], Hanson [1977], and Williams [1978] who all seem to agree that the role of the internal auditor has emerged into this linked relationship with the external auditor from a role that previously consisted of the watchdog and procedures/ policies evaluator role described by Barrett earlier in this paper. These authors and others also seem to agree that the link will continue to broaden in the future because of the benefits [to be discussed later] accruing from the link.

Nevertheless, as Ward and Robertson [1980] caution, substantive guidance must be applied to the link so that the internal and external auditors do not become substitutes for each other. Even though both auditors have some common tools and tasks, their purposes differ and the independence of the external auditor is critical. Fortunately, steps have already been taken to provide authoritative guidance governing some aspects of the link.

Statement of Auditing standards [SAS] -- 9 sets general guidelines that external auditors should use in reviewing the competence of internal auditors, in testing the work on internal auditors, and in using internal auditors to assist in the external audit. It stresses that whether the external auditor is considering internal auditor work to determine the nature, timing, or extent of audit procedures or whether internal auditors are providing direct assistance, all judgments affecting the audit opinion must be those of the external auditors. Therefore, we should not be in danger of the link fusing the two groups into one body.

the internal auditor. However, CPAs operate within a client/professional relationship rather than the employer/employee relationship of the internal auditor. The major service provided by CPAs is the attest function resulting in the issuance of an opinion concerning the organization's financial statements. The CPA's opinion basically presents his findings concerning the conformity of the client's financial statements to generally accepted accounting principles. The opinion provides information to parties external to the firm concerning the credibility of the financial statements and the degree of reliance that could be placed on the statements. The independence of the CPA from the client organization provides the basis for the integrity of his opinion.

The formulation of the audit opinion is based on tests and field work performed by the CPA in accordance with generally accepted auditing standards. The procedures deal with evaluating the systems the CPA examines. Gary Roubinek (1976) simplifies the audit framework into three major work steps :

(1) system review, (2) tests of compliance, and (3) verification of account balances.

According to Roubinek, the system review deals with gathering informatioon about the client's internal control system. This information should serve as a starting point to determine the amount and detail of compliance testing. The system review focuses on the presence of management supervision, the competence and integrity of client personnel, the segregation of duties, the proper execution and recording of transactions, and the reconciliation of records with the physical and legal existence of assets and liabilities.

Roubinek describes the purpose of compliance testing as a means of assurance that accounting and control procedures are being implemented as intended. The tests themselves involve tracing transactions through the record-keeping systems back to related source documents. The purpose of the last audit work step, verification of account balances, is to determine whether the financial statements present the financial condition of the client with reasonable accuracy.

The link

The descriptions presented above contain elements of tasks that are common to both the internal and the external auditor. The most notable commonalities include reviews of internal control systems and tests of compliance to assure the integrity of accounting procedures and financial statements. This overlap of tasks implies that a natural link exists between the two groups of professionals. Even though this overlap and link exists, one function is not substitutable for the other. The crucial characteristic of independence from the client organization must be maintained by the CPA for his work to be credible. The fullness of this type of independence cannot be achieved by the internal auditor since he is an employee of the organization. Nevertheless, the areas of overlap provide a means by which the internal auditor can mesh with the external auddi-tor. One must keep in mind that thhe link involves two-way interaction; and that the circumstances involving any one particular

During the 1920s the emphasis shifted to concerns with operational efficiency with respect to the financial accounting function with some aid being provided to external auditors. The 1930s brought a strengthing of internal auditing's concern with financial statement presentation and the development of strong internal controls in response to public mistrust of business brought on by the Depression. In summary, the early years of internal auditing seemed to be devoted to a watchdog type of function.

In the 1940s and 1950s, the growth of large corporations directed the efforts of internal auditing toward assurance that managers were complying with corporate policies. The diversification trend of the 1960s led internal auditing into a trouble-shooting role which emerged into an era of operational auditing which consists of reviewing operating procedures and methods in order to evaluate efficiency and effectiveness. In the 1970s, when major frauds and bribes were uncovered and the philosophy of the " public's right to know " blossomed, the watchdog approach to internal auditing regained some emphasis so that compliance with policies and rules were assured for management and financial reporting purposes. Overall, since the 1940s, the internal audit function has increased its scope and importance.

Barrett's perceptions seem logical in light of historical events. If one were to review internal auditing today, it is probable that the results would show that all of the historical functions are being carried out by internal auditors. According to Briston [1980, P. 26] internal auditors " ... now contribute more fully to the overall control process of the organization. They are concerned with physical and operational controls and with the decision process so that mistakes can be avoided from the beginning instead of identified retrospectively ... These functions include involvement in feasibility studies for new projects, comparison of actual with predicted performance of projects, and assessment of the efficiency of different activities as well as the traditional financial control operations. "

In addition to the above, the IIA [1981] explains that internal auditors conduct financial and operational audits. The financial audits consist of reviewing the reliability of accounting information and in some cases verifying the accuracy and completeness of financial statements. The work on these financial audits can involve evaluation of internal control systems and may be used to aid external auditors in the performance of their attest function. The operational audits can involve studying any aspect of the organization (not just the accounting function). Thus, internal auditors may evaluate the efficiency and effectiveness of production, marketing, research, personnel, etc. In essence, the internal auditors can aid top management with any project it has in mind since the internal auditor is often familiar with most aspects of the organization.

The External Audit

Independent Certified Public Accountants (CPAs) also provide many services for organizations which traditionally have been more in the limelight than those of

The Relationship Of The Internal And External Auditor

By

Dr. OLFAT ALI KAMEL PH.D.
ILLINOIS UNIVERSITY

Introduction

The field of accounting consists of several areas of concentration that each have unique characteristics and purposes, but are nevertheless highly interrelated in terms of knowledge, skills, and output. Auditing is one of these general areas of concentration. The concept of auditing basically deals with the act of examination within an organization. The examination can concern controls, records, operations, financial statements, policies, etc. and can be performed by parties either internal or external to the organization. The major purpose of this paper will be to explore the area of auditing from internal and external perspectives and to examine the links between them.

The Internal Audit

The functions of internal audits are varied, and a professional status has developed in the area of internal auditing. The Institute of Internal Auditors (IIA) which was formed in 1941 has been the driving force in elevating internal auditing to its professional status. In 1974, it began administering the Certified Internal Auditor (CIA) Examination which, coupled with academic credentials and work experience, provides the basis for entry into the profession. The IIA has also developed an Internal Auditor Code of Ethics and has adopted Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. These standards define the criteria by which the functions of internal auditing are to be evaluated and measured and are the guidelines for the work internal auditors do. What, then, are the functions of internal auditing ?

The general thrust of internal auditing has changed over time and is constantly evolving. Barrett (1980) has studied the history of internal auditing. Even though he found no well documented facts, he was able to construct a historical perspective of internal auditing. According to Barrett, at the turn of the century the main function of internal auditing was one of internal security, i.e, the protection of assets.

ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW



Volume : 2 No : 3

1987

المجلد ٢ العدد الرابع



مجلة البحوث الإدارية

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

١٩٨٧





مجلة
البحوث الإدارية

١٩٨٧

● تدريب ● استشارات ● بحوث ● تعليم ●

المجلد ٢ العدد الرابع





مجلة البحوث الإدارية

*

فصلية أكاديمية علمية
تعنى بالبحث العلمى
فى مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها

*

رئيس التحرير
أ . د عمرو غنايم

• • •

مدير المجلة
عادل البحيرى

• • •

مدير التحرير
أحمد قطب



المحتوى

فى هـذا العـدد

وقفة مع بداية الخطة الخمسية الثانية

ا . د . عمرو غنايم

ص ٨

مع بداية الولاية الثانية للسيد الرئيس محمد حسنى مبارك وإقرار مشروع الخطة الخمسية الثانية ٩٢/٨٧ والتى أخذت فى اعتبارها المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية والتقييم الموضوعى الذى تم بالنسبة للخطة الخمسية ١٩٨٧/٨٢ .

فإن التركيز فى هذه الخطة تم على أساس ضرورة رفع معدلات الاداء ، وزيادة الانتاجية ، واستغلال الموارد الاقتصادية والبشرية الاستغلال الامثل ، وتشجيع وحماية المنتجات الوطنية وتنمية الصادرات المصرية وتنمية العنصر البشرى .

وإذا كان هدف الخطة هو تحقيق التنمية فإن ذلك يتطلب بالضرورة تمهيد الطريق لها والتعامل مع المعوقات سواء تلك الخاصة بالإنتاج او العنصر البشرى او التضخم او الجانب الاقتصادى والمتعلق بالمديونية وعدم توازن ميزان المدفوعات .. وإذا كان الأمر كذلك فالمسئولية مسئولية تضامنية للمجتمع بأفراده ومؤسساته ولا مجال فيه للمنتفعين دون عطاء .

● ● ●

دراسة لجدوى معايير أداء المراجعة الداخلية

د . ابراهيم عثمان شاهين

ص ١٠

يرى علماء الاجتماع ان توافر مجموعة معايير الاداء المهني يعتبر من بين المقومات الاساسية التي ينبغى توافرها لاى عمل مهنى متطور ناجح . فعلى الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين علماء الاجتماع حول مقومات المهنة ، إلا انه يمكن القول بانه رغم الاختلافات الموجودة ، فإن الاختلاف الظاهرى يخفى وراءه مجموعة من القواعد الاساسية التي يكاد يكون هناك اتفاق تام عليها والتي تمثل الخصائص والمقومات الرئيسية لاي عمل مهنى .

والهدف الأساسى من هذا البحث هو دراسة وتحليل وتقييم معايير اداء المراجعة الداخلية - التي اصدرها مجمع المراجعين الداخلين - لمعرفة مدى جدواها وفائدتها لمهنة المراجعة الداخلية في هذه المرحلة من مراحل التطور المهنى والعلمي والميداني للمراجعة الداخلية .

● ● ●

تقييم ظاهرة الإلغاءات لوثائق تأمينات الحياة العادية في السوق المصرية

د . شوقى سيف النصر ياسين

ص ٣١

إلغاء وثيقة التامين على الحياة يعنى فسخ عقد التامين من جانب المؤمن له ، وانهاء التعاقد قبل أن تكتسب الوثيقة الحق في التخفيض او في قيمة تصفية ، ويتم ذلك إذا توقف المؤمن له عن سداد الأقساط المستحقة في مواعيدها ولم يكن قد سدد ثلاثة أقسام سنوية كاملة او ما يعادلها من الأقساط المجزاة ، وبعد قيام شركة التامين بعمل الإنذارات اللازمة تصبح عندئذ الوثيقة لاغية ولا يحق للمؤمن له استرداد أي جزء من الاقساط المسددة بل تصبح حقا مكتسبا لشركة التامين .

وتعتبر هذه الظاهرة ملازمة لتامينات الحياة في جميع اسواق العالم ولكن يختلف حجمها واهميتها من سوق لآخر ومن شركة لأخرى داخل نفس السوق .

وهدف هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على حجم هذه الظاهرة في سوق تأمينات الحياة المصرية خلال الفترة من ٧٩/١/١ إلى ١٩٨٦/٦/٣٠

الاشتراكات

- ثمن النسخة الواحدة ٥٠ قرشا
- الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد ١٥٠ قرشاً
- الاشتراك السنوى بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية ٢٠ جنيها لعشر
- الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج القطر ٢٠ دولارا

وقد تمت هذه الدراسة على تامينات الحياة العادية في السوق المصرية للتامين واستبعدت دراستها بالنسبة لتامينات الحياة الشعبية حيث يتضاءل هذا النوع وتقل اهميته كثيرا في السوق المصرية وأصبحت معظم الشركات لا تصدر وثائق شعبية .

●●●

القيم المهنية لدى اخصائى العلاقات العامة في المنظمات المصرية وعلاقتها بالرضاء الوظيفي

د . هدى صقر

ص ٤٤

مجموعة القيم التي يتبناها الفرد تؤثر في اتجاهاته وسلوكه نحو كافة المتغيرات المادية والبشرية التي يتفاعل معها . ووظيفة اخصائى العلاقات العامة ـ والتي تستهدف التأثير في السلوك ـ من خلال الاساليب المختلفة للإقناع ، تتطلب المعرفة التامة للاخصائى بالقيم السائدة لدى الجماهير الداخلية والخارجية المتعاملة مع المنظمة ، وما إذا كانت هذه القيم صاعدة او هابطة ، قوية او ضعيفة ، تساعد على إحداث عمليات التغيير والتطوير المستهدف للمنظمة والمجتمع أو تعوقه ، وذلك حتى يمكن وضع برامج اتصال فعالة وفق التخطيط السليم المدروس الواعى لكافة أوجه نشاط العلاقات العامة .

ومن جهة أخرى تعد دراسة القيم التي يتبناها اخصائى العلاقات العامة ، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة على جانب كبير من الأهمية ، نظرا لأن هذه الفئة هي المسئولة عن احداث وادارة التغيير في المنظمة والمجتمع ، وبالتالى فإن سلوكياتها وأساليب ممارستها للأعمال إنما يتوقف ـ ضمن ما يتوقف عليه مع عدة عوامل أخرى ـ على ما تدين به من قيم ، بجانب المحددات الأخرى كالاتجاهات والمعتقدات والقدرات .

وهذه الدراسة تستهدف تصوير وتحليل وتقويم الواقع الفعلي للقيم التى يتبناها اخصائى العلاقات العامة في المنظمات المصرية واتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة ، وتوضيح العلاقات بين هذه القيم والرضاء الوظيفى لدى الاخصائيين .

توجه جميع المراسلات والابحاث باسم رئيس التحرير على العنوان التالى

اكاديميـــة الســـادات للعلـــوم الاداريـــة

كـــورنيش النيـــل ٥ مـــدخل المعـــادى
ص . ب ٢٢٢٢ القاهرة
تليفـــون
٣٥٠١٠٣٣ ● ٣٥٠١٠٨٢ ● ٣٥٠١٢٦١

نسخ

اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات في كلية العلوم الادارية والسياسية بجامعة الامارات العربية المتحدة

د . نظيمة عبد العظيم خالد

ص ٦٤

تعتبر الامتحانات مقياسا لضبط معارف الطلاب ومعلوماتهم في موضوعات محددة إثر تعلم تلقوه في فترة زمنية معينة . وقد ابرزت دراسات متعددة أن المخاوف النفسية من الامتحانات من أبرز المشكلات الدراسية التي تواجه الطلاب . وعلى الرغم من أن الاهداف الاساسية للامتحانات ولمختلف مستويات التعليم تتركز في كونها عملية تعليمية وتربوية لبناء الشخصية وإشباع الاحتياجات النفسية والاقتصادية .. بجانب أنها عملية تقويم للنتائج والتقديرات للوقوف على قابلية الطلاب ورغباتهم وقدراتهم ، وتحديد قدرات وإمكانات الأساتذة ، ومدى صلاحية المادة التعليمية لمستوى الطلاب ، ثم معرفة مدى تحصيلهم الدراسى ، إلا أن نتائج الدراسة الاستكشافية التي قامت بها الباحثة لعينة من طلبة وطالبات المستوى الرابع بكلية العلوم السياسية والادارية بجامعة الامارات العربية المتحدة ، اوضحت أن الامتحانات بوضعها الحالي أصبحت مصدرا للمخاوف ودافعا للحفظ الآلى ، كما ادت إلى ظهور أخطاء سيكلوجية تتعلق بسلوكيات الطلاب مع التجاوز عن النظام بسبب القلق والانفعال المستمر ، مع تأثيرها على الاستعداد النفسي والعلمي للطلاب .

●●●

المحاسبة على أساس المسئولية : مدخل رئيسى لخفض التكلفة في المنظمات

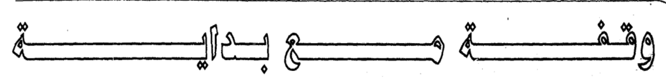
أ . د مصطفى رضا عبد الرحمن

ص ٨٣

إن تعظيم الإنتاج الوطني وإعادة عبارة « صنع في مصر » اصبح التحدى الحقيقي للإدارة في هذه الفترة في حياة الوطن . ولن يتحقق ذلك للمنظمات إلا عن طريق تقديم الإنتاج المطلوب بالمواصفات والجودة العالمية وباسعار قادرة على المنافسة المحلية والدولية ، ولكي تتمكن القيادات الادارية من تحقيق تحسن ملموس في اداء المنظمات يجب إعمال الفكر في مجال التجديد والابتكار ، والبحث عن الأساليب والنظم الادارية المتطورة التي تمكن من الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ومن ثم تعظيم الإنتاج الوطني .

ويهدف البحث إلى ابراز دور المحاسبة على اساس المسئولية كاسلوب إدارى يمكن من خفض التكلفة للمنظمات ومن ثم تعظيم الإنتاج ، وقد حاول الباحث اقتراح مدخل تطبيقى في صورة خطوات إجرائية يمكن الاخذ بها لإحداث الخفض المنشود في التكلفة .





وقفة مع بداية

مع بداية الولاية الثانية للسيد الرئيس محمد حسنى مبارك وإقرار مشروع الخطة الخمسية الثانية ٩٢/٨٧ والتى اخذت فى اعتبارها المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية والتقييم الموضوعى الذى تم بالنسبة للخطة الخمسية ١٩٨٧/٨٢ .

فإن التركيز فى هذه الخطة تم على اساس ضرورة رفع معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية واستغلال الموارد الاقتصادية والبشرية الاستغلال الأمثل وتشجيع وحماية المنتجات الوطنية وتنمية الصادرات المصرية . وتوجيهات السيد رئيس الجمهورية من ضرورة التركيز على تشجيع الصناعة المصرية وتنمية العنصر البشرى .

وإنه وإن كانت المؤشرات الأولية ومع بداية عام ١٩٨٧ قد أعطت مؤشرات إيجابية تبشر بانفراج فى الموقف الاقتصادى . وتمثل ذلك فى ازدياد حركة السياحة ، وارتفاع اسعار تصدير البترول وإعادة جدولة الديون الاقتصادية وإنشاء سوق صرف واقعى تلافى إلى حد كبير - المشكلات التى نتجت عن اختلاف أسعار تداول العملات . فإن قضية التنمية مفتاح الموقف - وتراكمات السنوات السابقة تتطلب وقفة موضوعية لتقييم الماضى بسلبياته وإيجابياته والإعداد للتعامل مع المتغيرات المستقبلية .

وبادىء ذى بدء لابد أن نقر أن التعامل مع مشكلات مصر اقتصادية كانت أو اجتماعية ليست مسئولية منفردة للحكومة أو المؤسسات أو الشركات ، وإنما هى مسئولية كل مواطن ينتمى إلى هذا الوطن الذى ضحى وأعطى الكثير . كما لابد وأن نعترف صراحة أن لدينا بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية . وهناك الكثير من الضغوط الاقتصادية والسياسية لابد من التصدى لإزالتها . ولا يعنى ذلك بأى حال أن مشكلاتنا لا حل لها لأن كل الدول النامية تتعرض لمعوقات تفوق ما نتعرض له . والواقع يبين أن هذه الدول استطاعت التصدى لمشاكلها بالمواجهة وبتضامن أفراد الشعب . طالما أن هناك خطا واضحا تنتهجه الدولة ويقره الشعب .

وإذا كان هدف الخطة هو تحقيق التنمية فإن ذلك يتطلب بالضرورة تمهيد الطريق لها والتعامل مع المعوقات سواء تلك الخاصة بالإنتاج أو العنصر البشرى أو التضخم أو الجانب الاقتصادى والمتعلق بالمديونية وعدم توازن ميزان المدفوعات . وإذا كان الأمر كذلك فالمسئولية مسئولية تضامنية للمجتمع بأفراده ومؤسساته . ولا مجال فيها للمنتفعين دون عطاء .

وإذا قصرنا حديثنا فى هذا المقال على العنصر البشرى باعتبار أن العنصر البشرى هو المتحكم أولاً وأخيراً فى باقى عناصر الإنتاج وحسن استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها لما فيه الخير للدولة وتحقيق أهدافها .

وإذا كنا قد سلمنا أن التنمية فى أى مجتمع تعتمد على الموارد المتاحة وتقييمها وتنميتها علميا والعمل على حسن استغلالها فإن التركيز سيكون على دور الإدارة - أو المديرين - باعتبارهم بحكم موقفهم والسلطات المخولة لهم قادرين على حسن استغلال واستخدام الموارد وتوجيهها بما يحقق أقصى عائد يعود على منظمتهم وعلى الدولة بأفضل عائد . وقد اثبت واقعنا أنه رغم وجود ندرة فى بعض الموارد وأوجه قصور فى النظم والتشريعات فإن بعض المنظمات قد حققت نجاحا وحققت أهدافا عجزت منظمات أخرى عن تحقيقها . وهذا يعنى أن سلوك وأسلوب الإدارة أو المدير يختلف من موقع إلى آخر وهو ما يدعونا إلى تقييم العنصر البشرى ممثلا فى مجموعة الإدارة مالكة مفاتيح التنمية .

إن قضية تنمية القيادات الإدارية فى مصر ظلت على مدار الثلاثين عاما الماضية محور اهتمام الدولة والهيئات المختلفة . وقد توالت العديد من المداخل والتجارب المختلفة للتنمية الإدارية وحقق بعضها نجاحا فعالا ولكنه كان نجاحا وقتيا . وكان الكثير منها أقرب للشعارات منه إلى الاستراتيجية أو الأسلوب ولا يمكن القول أن أيا من هذه المداخل حقق النجاح المتكامل المرجو منها .

ومن الجائز القول أن ظواهر هذه المشكلة يمكن حصرها فى النقاط التالية :

- عدم وجود جهة أو هيئة قومية مسئولة عن تنمية قيادات الإدارة العليا أوحتى التنمية الإدارية بصفة عامة - وإن توفرت - كان هذا نشاطا فرعيا بالنسبة لها وعدم تفرغ قياداتها لها .
- عدم توافر استراتيجية أو حتى مفهوم دقيق للتنمية الإدارية العليا وبالتالى عدم وجود مخطط طويل الأمد لها .

الخطة الخمسية الثانية

أ . د عمرو غنام
رئيس اكاديمية السادات للعلوم الادارية

- عدم ربط تنمية القيادات الإدارية العليا بالخطة الاقتصادية والعوامل البيئية المؤثرة عليها كخطة التعليم . وتخطيط القوى العاملة .. إلخ .

- عدم اقتناع وقناعة المسئولين بمستوياتهم المختلفة أن تنمية القيادات الإدارية العليا لها مردود اقتصادى .

- عدم توافر مقومات إعداد برامج التنمية سواء من حيث الإمكانات المادية أو البشرية أو التمويل اللازم لها .

وإذا كنا قد سلمنا من البداية أن المدير أو العنصر البشرى هو العنصر الحاكم فى مجال التنمية وتحقيق تنفيذ الخطة ، وإذا كانت لدينا القناعة ، إن مفاتيح التنمية هى فى يد القيادات الإدارية . وإن تنمية القيادات الإدارية يستهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون إهدار أو استهلاك لها وقادرة على اتخاذ القرارات السوية التى تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام المستحدث فى الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة مستعينة فى ذلك بنظم المعلومات من خلال بنوك للمعلومات . فإن الأمر وبالضرورة يتطلب وحتى تؤتى عملية تنمية القيادات الإدارية ثمارها أن يكون هناك قناعة من المسئولين على أعلى مستوى بحتميتها وأنها بمثابة استثمار طويل الأجل وأن مردودها الاقتصادى لن يظهر فى الأمد القصير .

وإذا كانت الدولة قد بدأت فى الاتجاه للاهتمام بالعنصر البشرى مركزة على القيادات الإدارية فإنه من الضرورى أن يتم الأخذ فى الحسبان الاعتبارات التالية :

- وضع استراتيجية طويلة الأمد لتنمية القيادات الإدارية العليا يتم إعدادها بناء على حصر علمى ودقيق وشامل لحجم القوى العاملة من القيادات وأن تبنى هذه الاستراتيجية على الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات العالمية دون استيراد لنظم او أساليب لا تتلاءم مع واقعنا وتزيد من حالة الإحباط الموجود .

أن يكون هناك ترابط بين استراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا وبين تنمية بقية المستويات الإدارية الأخرى وبحيث لا تنشأ فجوة أخرى بينهما .

- تحقيق الترابط بين استراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا والخطط الخمسية والتطور التكنولوجى والمستحدث فى مجال التنمية من متغيرات او أساليب كمية أو سلوكية .

- أن يتم تحديد مخصصات للاستثمارات فى العنصر البشرى على مدار خطة التنمية وقناعة المسئولين بأن هذه الاستثمارات لها عائد فى الأمد الطويل .

- دعم أجهزة التنمية القائمة التى لديها الخبرة والقدرة ماديا ومعنويا بدلا من التوسع فى استثمارات فى أصول ثابتة مع وجود نقص فى المدربين . حيث أن العبرة ليست بالعدد وإنما بمستوى الأداء والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

- إعادة النظر فى أسلوب اختيار القيادات الإدارية العليا فى مواقع النشاط المختلفة . وأن يكون ذلك مبنيا على القدرة والمهارة والاتزان . وأن يكون بقاء القائد فى موقعه رهن بتحقيق الأهداف الواقعية للموقع الذى يديره مع كفالة حرية التحفيز واختياره لمعاونيه .

إن هذه الاعتبارات المقترحة إنما هى مقترحات لكافة أوجه النشاط الاقتصادى والخدمى تتطلب وبالضرورة أن تكون مرتبطة بالخطط الخمسية للتنمية وبحيث لا تفاجأ الأجهزة المعنية بوجود عجز فى القيادات فى فترة من الفترات فى أى من قطاعات النشاط ومن ثم فمن الضرورى :

١ - وضوح الرؤيا بالنسبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل .

٢ - وجود استراتيجية وخطة للتعليم .

٣ - الثبات النسبى فى القوانين واللوائح والتشريعات والسياسات الاقتصادية .

٤ - استقرار بين القيادات وأن يكون تقييمها على أساس موضوعى .

٥ - تحديد حجم من الاستثمارات يهدف إلى تغطية تكلفة التنمية للقيادات الإدارية.

بعد هذا العرض نجد أنه من الضروري الاشارة إلى أن التنمية الإدارية هي شق أساسي من جانب الإدارة الكفء فلا يكفي أن يتم اختيار وإعداد القيادات وتنميتها بل يجب توفير المناخ المناسب لها وإعطاؤها القدرة على التحرك والانطلاق لخدمة هذا الوطن الذي نعمل جميعاً على رفع شأنه .



دراسة لجدوى معايير أداء

١ - مقدمة / أهداف البحث :

في عام ١٩٧٨ أصدر مجمع المراجعين الداخليين « معايير اداء المراجعة الداخلية .[١]
« Standards For the Professional Practice Of Internal Auditing »

وقد أوضح مجمع المراجعين الداخليين أن أهدافه من إصدار هذه المعايير هى :

١ - أن تتفهم الجهات المعنية حقيقة دور ومسئوليات المراجعة الداخلية . وحدد المجمع هذه الجهات التى يهمه أن تعرف دور ومسئوليات المراجعة الداخلية بأنها : « جميع مستويات الإدارة - السلطات الحاكمة - المراجعون الداخليون - المنظمات المهنية الأخرى المرتبطة بالمراجعة الداخلية » .

٢ - وضع أسس مرشدة لقياس أداء المراجعة الداخلية .

٣ - تحسين أداء المراجعة الداخلية .

كما أوضح المجمع أن هناك مجموعة من التطورات قد أخذها في الاعتبار عند إعداد المعايير وهى :

١ - أن مجالس الإدارات أصبحت مسئولة عن مدى كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية بمنشآتهم وعن كفاءة الأداء بها .

٢ - أن السلطات الإدارية قد بدأت تتقبل المراجعة الداخلية كوسيلة توفر لها التحليل والتقييم الموضوعى والتوصيات والاستشارات والمعلومات عن نظم الرقابة والأداء . وإن هذا التقبل آخذ في التزايد .

٣ - أن المراجعين الخارجيين قد أصبحوا يستخدمون المراجعة الداخلية كأداة مكملة لعملهم عندما يتبين لهم حياد المراجع الداخلى وكفاءة أدائه لعمله .

ويلاحظ أن فكرة « معايير الأداء في المراجعة » Auditing Standards قد ارتبطت أساساً بالمراجعة الخارجية حيث صدر بالولايات المتحدة الأمريكية أول معايير رسمية معروفة للأداء المهنى للمراجعة الخارجية عام ١٩٤٧ .[٢] ثم حذت حذوها دول أخرى مثل بريطانيا التى صدرت بها أول معايير أداء مهنى عام ١٩٨٠ .[٣]

والهدف الأساسى من هذا البحث هو دراسة وتحليل وتقييم معايير أداء المراجعة الداخلية - التى أصدرها مجمع المراجعين الداخليين - لمعرفة مدى جدواها وفائدتها لمهنة المراجعة الداخلية في هذه المرحلة من مراحل التطور المهنى والعلمى والميدانى للمراجعة الداخلية . ونعرض هذه الدراسة فيما يلى وفقا للخطوات التالية :

١ - توضيح فكرة معايير الأداء ومدى إمكانية تطبيقها على المراجعة الداخلية والفائدة التى يمكن أن تنتج من هذا التطبيق .

٢ - إجراء مقارنة تحليلية بين معايير اداء المراجعة الداخلية ومعايير اداء المراجعة الخارجية ووضع كلا منهما كمقاييس للأداء المهنى .

٣ - إجراء دراسة تحليلية لمعايير اداء المراجعة الداخلية التى وضعها مجمع المراجعين الداخليين بهدف توضيح المزايا والعيوب .

٤ - تقديم المقترحات والتوصيات (في ضوء هذه الدراسة) التى يمكن أن تفيد المراجع الداخلى في هذا الصدد بما يمكنه من رفع درجة كفاءته وفعاليته .

وينقسم البحث على هذا الأساس إلى ستة أقسام . حيث يتناول القسم الثانى مفهوم معايير الأداء في المراجعة . ثم نعرض في القسم الثالث معايير اداء المراجعة الخارجية التى تم وضعها والفلسفة التى وضعت على أساسها هذه المعايير . ويعتبر القسم الثالث تمهيدا للقسم الرابع الذى يتم فيه إجراء موازنة بين معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير أداء المراجعة الخارجية وتشمل الموازنة الجوانب التالية : سلطان المعايير ، مجالات المراجعة ، أهداف المعايير . ويتناول القسم الخامس دراسة تحليلية لمعايير اداء المراجعة الداخلية التى أصدرها مجمع المراجعين الداخليين . وأخيراً نختتم هذه الدراسة بالخلاصة وبعض التوصيات المقترحة في هذا الصدد ، وذلك في القسم السادس والأخير .

المراجعة الداخلية

د . ابراهيم عثمان شاهين
أستاذ المحاسبة المساعد
بكلية التجارة - جامعة حلوان

٢ - مفهوم معايير الأداء المهنى :

المعيار بصفة عامة هو كل ما يستخدم فى القياس . ويعرف المعيار بأنه : « نموذج أو مثال موضوع بواسطة السلطات المختصة أو نتيجة للعرف أو الاتفاق العام كأساس لما يجب اتباعه .

وقد يتمثل المعيار فى أحد الأشكال التالية :

١ - وزن .
٢ - حجم .
٣ - محتويات محددة .
٤ - قيمة معينة .
٥ - طريقة للأداء . (٤) .

وهذا النوع الأخير هو ما يطلق عليه « معيار أداء » .

فمعيار الأداء إذاً هو : « نموذج أو مثال لطريقة أداء عملية معينة موضوع بواسطة السلطات المختصة أو نتيجة للعرف أو الاتفاق العام كأساس لما يجب اتباعه » .

وعلى ذلك فمعيار الأداء المهنى لمهنة معينة هو : « نموذج أو مثال لطريقة الأداء المهنى موضوع بواسطة السلطات المهنية أو نتيجة للعرف المهنى أو الاتفاق العام بين أعضاء المهنة كأساس لما يجب اتباعه » .

ويرى علماء الاجتماع أن توافر مجموعة من معايير الأداء المهنى يعتبر من بين المقومات الأساسية التى ينبغى توافرها لأى عمل مهنى متطور ناجح . فبالرغم من عدم وجود اتفاق تام بين علماء الاجتماع حول مقومات المهنة . غير أنه يمكن القول إنه بالرغم من الاختلافات الموجودة فإن الاختلاف الظاهرى يخفى وراءه مجموعة من القواعد الأساسية التى يكاد يكون هناك اتفاق عام عليها والتى تمثل الخصائص والمقومات الرئيسية لأى عمل مهنى وهى : (٥)

أولاً : قدر واف من التأهيل العلمى والعملى لإعداد المتهن وتدريبه على القيام بعمله على خير وجه بما يتناسب مع أهمية الخدمة التى سيؤديها .

ثانيا : تهدف المهنة أساسا إلى تقديم خدمة عامة للمجتمع بحيث يكون هناك اعتراف صريح من المجتمع بأهمية هذه الخدمة وأن يكون هناك شعور من المتهن بالمسئولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه وبقدرته على تحمل هذه المسئولية .

ثالثا : تعتمد فى القيام بها على المجهود الذهنى بصفة أساسية .

رابعا : تمارس قدرا من الرقابة الذاتية عن طريق المنظمات المهنية التى تكونها من بين أعضائها والتى تشرف على تنظيم شئون العمل داخليا .

خامسا : وجود مجموعة من القواعد والتقاليد تحكم السلوك المهنى لأعضاء المهنة .

سادسا : أن تكون هناك مجموعة من معايير الأداء المتعارف عليها تحكم أداء العمل المهنى .

من كل ذلك يمكن القول بأن المهنة هى عمل يقوم أساسا على الجهد الذهنى ويهدف إلى تحقيق منفعة عامة للمجتمع .. وتشترط على من يزاوله أن يكون على قدر عال من التخصص وأن يجتاز مراحل دراسية وتدريبية معينة قبل الترخيص له بمزاولته . كما يشترط أن تكون هناك رقابة ذاتية على الأداء تمارسها المنظمات المهنية وتتمثل فى معايير متعارف عليها للأداء المهنى وقواعد تنظم آداب وسلوك المهنة لضمان التزام أعضاء المهنة بالوفاء بالتزاماتهم تجاه المجتمع .

ونلاحظ على هذا الأساس أن فكرة المهنة تنطبق أساسا على المهن التى تمارس عن طريق وحدة عمل مستقلة يمتلكها المتهن عادة ويمارس عمله عن طريقها مثل « عيادة » أو « مستشفى » الطبيب أو « مكتب » المحامى أو المهندس أو « المحاسب والمراجع القانونى » . وبالتالى تحكمه « معايير أداء مهنى » تضعها السلطات المهنية أو التشريع أو يوضحها العرف المهنى بحيث تعتبر مقياسا لأداء المتهن . وفى حالة قصور أداء المتهن فإن المنظمات المهنية تملك سلطات تأديبية أقصاها حرمان العضو المتهن من مزاولة المهنة . كما أن هذه المعايير تفيد السلطات القضائية كمقاييس للأداء فى حالة مقاضاة عضو المهنة واتهامه بتقصير فى الأداء المهنى . غير أنه يجوز ممارسة المهنة أيضاً فى إطار « منشأة عمل » يعمل بها المتهن كموظف مثل « طبيب » يعمل فى مستشفى .. وهنا

سيصبح الطبيب مسئولا وظيفيا عن اي تقصير « مسئولية وظيفية » كما سيكون مسئولا مهنيا ايضا . ويلاحظ بالنسبة للطبيب أنه لا يستطيع أن يعمل كطبيب موظف داخل المستشفى مثلا إلا إذا كان عضوا بنقابة الأطباء . وبالتالى فى حالة فصله من عضوية النقابة فإنه يفقد هذه الوظيفة .. ومعنى ذلك أن سلطة المنظمات المهنية فى حالة الطبيب تسرى عليه سواء كان يمارس المهنة لحسابه الخاص او كموظف لدى غيره من الأفراد أو المنشآت . غير أن سلطة بعض المنظمات المهنية الأخرى قد لا تكون أحيانا بهذه القوة والامتداد .

٣ - معايير اداء المراجعة الخارجية :

عرف Moyer معايير اداء المراجعة الخارجية فى أوائل عهدها منذ حوالى ثلاثين عاما بانها : « مقاييس للأداء يتم وضعها بواسطة السلطات المهنية او عن طريق الاتفاق العام بين أعضاء المهنة لتكون مرشداً عاما يوضح طريقة العمل . بحيث تمثل مقياسا موحداً للأداء » .(٦)

اى أن معايير اداء مهنة المراجعة الخارجية هى معايير اداء مهنى لا تختلف عن مفهوم معايير الأداء المهنى الأخرى من حيث اعتبارها مقاييسا للاداء المهنى توضع بواسطة السلطات المهنية المختصة أساسا وتكون مرشداً للأداء المهنى ومقياسا عاما له بالنسبة لاعضاء المهنة وأمام الغير .

ومازال هذا المفهوم ساريا إلى الآن . (٧)

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية اول دولة وضعت معايير اداء للمراجعة الخارجية . كما حذت حذوها دول أخرى مثل بريطانيا . وسنوضح اوضاع هذه المعايير فى كل من الولايات المتحدة وبريطانيا ومصر وباختصار فيما يلى .

١/٣ معايير اداء المراجعة الخارجية فى الولايات المتحدة الأمريكية :

ترجع المحاولة الأولى لوضع مقاييس موحدة فى إطار المهنة بالولايات المتحدة فى عام ١٩١٧ . إذ طلبت بعض الجهات الحكومية إلى مجموعة من أعضاء مجمع المحاسبين الامريكى American Institute Of Accountants وضع نسق موحد لمحاسبة المشروعات التجارية . وقد وجد هؤلاء الأعضاء الفرصة سانحة لتحسين طريقة عرض القوائم المالية ولزيادة تفهم رجال البنوك ورجال الأعمال لطبيعة المراجعة الخارجية وأهميتها . وتوحدت هذه الجهود فى كتيب أصدرته هيئة الاحتياطى المركزية Federal Reserve Board عام ١٩١٧ باسم « المحاسبة الموحدة » ثم أعادت نفس الجهة إصدار هذا الكتيب عام ١٩١٨ بعد تغيير عنوانه إلى « الأساليب المتفق عليها لإعداد قوائم المركز المالى » . « Approved Methods For The Preparation OF Balance - Sheet Statements » ويحتوى هذا الكتيب على إجراءات المراجعة النموذجية ويقترح أشكالاً معينة لإعداد قوائم الدخل والمركز المالى . (٨)

وفى عام ١٩٢٩ تمت مراجعة هذا الكتيب بواسطة لجنة من مجمع المحاسبين وعدل عنوانه إلى « تحقيق القوائم المالية » « Verification Of Financial Statements » وبدأ الذين اعدوا هذا الكتيب يدركون لأول مرة استحالة وضع مجموعة موحدة لإجراءات المراجعة تصلح لجميع الأحوال . (٩)

وفى عام ١٩٣٦ قام مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي بإعادة دراسة هذا الكتيب وتعديله فى ضوء التغيرات الواضحة فى مفاهيم المهنة خلال هذه الفترة والتى أحدثتها التطورات الاقتصادية الكبيرة بعد تعديل عنوانه إلى « فحص المراجعين الخارجيين المستقلين للقوائم المالية » .(١٠) « Examination Of Financial Statements by Independent Public Accountants

وقد تميزت هذه المرحلة من مراحل تطور المهنة من عام ١٩١٧ إلى عام ١٩٤٠ بالتركيز على إجراءات المراجعة التفصيلية المكتوبة . (١١)

وكان للجنة بورصة الأوراق المالية Securities And Exchange Commision أثراً بالغا على تطور المهنة فى الولايات المتحدة الأمريكية . وفى عام ١٩٤١ اشترطت اللجنة المذكورة أن يتضمن تقرير مراقب الحسابات (المراجع الخارجى) ما إذا كانت المراجعة قد تمت وفقا لمعايير الأداء المهنى المتعارف عليها . وقد دفعت هذه العبارة إلى التساؤل عما هى معايير الأداء المتعارف عليها لمهنة المراجعة الخارجية .

فمن الواضح أن المهنة كان لها معايير اداء قبل ذلك بسنوات عديدة متمثلة فى مؤلفات علمائها وتطبيقات المراجعين لها . إلا أنه لم تكن هناك توصيات واضحة مكتوبة على شكل وثيقة تحددها او تعرفها سواء كانت وثيقة رسمية أو غير رسمية . وعلى ذلك فقد كانت هناك معايير متعارف عليها إلا أن كل ممتهن كان يطبقها وفقا لتقديره الشخصى . ومن هنا بدأت مجموعة من الدراسات والأبحاث المختلفة لاقتراح وتحديد معايير متفق عليها للأداء المهنى . (١٢) .

وكذلك بدأت لجنة إجراءات المراجعة Committe On Auditing Procedure بمجمع المحاسبين القانونيين الامريكى فى القيام بدراسة خاصة لمعايير الاداء انتهت منها عام ١٩٤٧ واصدرت مقترحاتها فى كتيب بعنوان : « توصية

مقترحة لمعايير أداء مهنة المراجعة الخارجية ـ مغزاها العام المتفق عليه ومجالها ». [13] وفى عام ١٩٤٨ اعتمد أعضاء المجمع فى اجتماع عام هذه المقترحات . وبذلك لم تعد مجرد مقترحات وإنما أصبح هناك اتفاق مهنى عام عليها . ثم حل محل هذا الكتيب كتيب آخر صدر عام ١٩٥٤ باسم : « معايير الأداء المتعارف عليها لمهنة المراجعة الخارجية ـ مغزاها ومجالها » . وتضمن نفس المعايير التى تضمنها الكتيب السابق بعد إضافة المعيار الرابع من معايير إعداد التقرير . [14]

وقد قسمت معايير الأداء هذه إلى ثلاث مجموعات كما يلى :

١ ـ معايير شخصية أو عامة : وتتناول شخص المراجع من حيث تأهيله العلمى وخبرته العملية وحياده .

٢ ـ معايير أداء العمل الميدانى : وتشمل أسس أداء عملية المراجعة نفسها .

٣ ـ معايير إعداد التقرير : وتتناول أسس إعداد تقرير المراجع الخارجى .

وتتكون كلا من المجموعتين الأولى والثانية من ثلاثة معايير ، بينما تتكون المجموعة الثالثة من أربعة معايير (انظر الجدول رقم (١) بملاحق البحث) . ومازالت هذه المعايير العشرة سارية المفعول منذ ذلك التاريخ حتى الآن . [15] .

وقد حرص المجمع الأمريكى على التفرقة بين معايير المراجعة وبين مفهوم آخر هو « إجراءات المراجعة » Auditing Procedures وذلك على أساس أن معايير المراجعة هى مقاييس للأداء تحدد الأهداف وتوضح أساليب تحقيقها وتعتبر قواعد عامة متفقا عليها تمثل مقاييس لا يجوز مخالفتها . فى حين أن إجراءات المراجعة تمثل الإجراءات التفصيلية لعملية المراجعة التى تختلف تبعا لاختلاف الموضوع الذى يتعرض المراجع لفحصه .. ولكنها تكون جميعا متمشية مع معايير الأداء وفى إطارها . [16] ومازالت هذه التفرقة سارية حتى الآن . [17]

وقد وجه النقد فى أول الأمر إلى هذه المعايير لأنها صيغت فى عبارات عامة غير محددة بحيث لا يمكن اعتبارها مرشداً واضحا للأداء أو مرشدا سليما للقضاء ، كما لم يكن من الممكن على هذا الأساس اعتبارها أيضا معينا كافيا للراغبين فى دراسة المهنة أو القائمين بتدريسها . كما لم يكن فى إمكانها بهذه الكيفية إمداد الممتهن بمعايير كافية للتقييم الذاتى لعمله . [18]

ولعلاج ذلك فقد شرع مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى فى إصدار توصيات تفصيلية تشرح هذه المعايير وتعتبر مكملة لها مع بقاء هذه المعايير العشرة كما هى باعتبارها الأساسى الذى تنبثق منه هذه التوصيات . وقد أطلق على هذه التوصيات فى أول الأمر اسم « توصيات عن إجراءات المراجعة » Statements On Auditing Procedures ثم غير اسمها ابتداء من عام ١٩٧٣ إلى « توصيات عن معايير المراجعة » Statements on Auditing Standards وأصبحت اللجنة الإدارية لمعايير الأداء هى المسئولة عن إصدارها منذ ذلك التاريخ . ثم حل محل هذه اللجنة عام ١٩٧٨ مجلس معايير المراجعة .. ويشمل هذا المجلس رئيسا ونائبا للرئيس ومديراً للبحوث ، ويتكون من خمسة عشر عضوا من أعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى ، كما أصبحت اجتماعاته مفتوحة للجمهور . وقد جاء تكوين هذا المجلس نتيجة لانتقادات وجهت إلى المهنة من إحدى لجان الكونجرس . وبدأ هذا المجلس يصدر توصياته عن معايير المراجعة حيث أصدر توصيته الأولى فى مارس ١٩٧٩ . ومازال مستمرا فى إصدار التوصيات حتى الآن .

وعلى نفس الأساس أصدر مكتب المحاسبة العام الأمريكى General Accounting Office (وهو مراقب حسابات الحكومة) معاييرا لأداء المراجعة الخارجية الحكومية عام ١٩٧٢ بقرار من رئيس المكتب وهو « مراقب عام الولايات المتحدة » وهى معايير مبنية على خبرة هذا المكتب واستمدت فكرتها من معايير الأداء الأصلية التى طبقها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى AICPA على قطاع الأعمال الخاص مع مراعاة طبيعة المراجعة الحكومية[19] .

٢/٣ معايير أداء المراجعة الخارجية فى بريطانيا :

اتجهت بريطانيا فى بادىء الأمر اتجاها مخالفا للولايات المتحدة فى قياس الأداء المهنى للمراجع الخارجى بها .. حيث لم يكن لفظ معايير الأداء معروفا بصفة شاملة كما هو معروف فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد استندت بريطانيا أساسا فى قياس الأداء المهنى بها على مجموعة كبيرة من الأحكام القضائية التى صدرت فى المنازعات المهنية وبصفة خاصة فى تطبيق قوانين الشركات المتعاقبة بها منذ منتصف القرن التاسع عشر . كما تضمنت تشريعات الشركات البريطانية المتعاقبة نصوصا تتعلق بالجانب الشخصى لمراقب الحسابات (التأهيل والحياد) إلى جانب قواعد تصوير التقرير . غير أنها تركت أسس أداء العمل الميدانى بحيث تكون مقاييسها هى الأحكام والسوابق القضائية وبعض التوصيات المهنية المتناثرة . ومن يرجع إلى كتب المراجعة البريطانية القديمة يلاحظ أنها تركز فى عرضها لمواضيع المراجعة على دراسة للأحكام والسوابق القضائية . [20] .

دراسة لجدوى معايير

أداء المراجعة الداخلية

وقد وجه النقد إلى هذا الوضع لعدة أسباب أهمها أن معايير الأداء ينبغى أن تكون نابعة من المهنة نفسها (أى من منظماتها المهنية) لا من القضاء . بل إن المهنة هى التى يجب أن تمد القضاء بالمعايير . وكذلك فإن هذه الأحكام قد لا تكون شاملة لكل الجوانب بالرغم من كثرتها وتنوعها ، كما أنه يصعب حصرها [٢١] ولذلك فقد بدأ بعض الكتاب البريطانيين ينادون منذ أوائل السبعينيات بأن بريطانيا فى حاجة إلى معايير اداء للمراجعة الخارجية أسوة بأمريكا .[٢٢]

وبدأت المهنة تستجيب لهذا الاتجاه ، حيث تم تشكيل لجنة استشارية تمثل مجامع المحاسبين البريطانية الأربع الرئيسية عام ١٩٧٤ وكان هدفها « التشاور فى الأمور ذات الاهتمام المشترك وتقديم آراء موحدة إلى الحكومة والسوق الأوروبية المشتركة وكذلك متابعة التقدم فى المجالات الجارى التعاون بين هذه المجامع بشأنها » غير أن تقدم هذه اللجنة كان بطيئا ووجهت إلى المهنة عدة انتقادات من مفتشى وزارة التجارة وحدثت بعض الحالات التى ادت إلى إشارة نقد الصحافة للمهنة . وقد أدى كل ذلك إلى تشكيل لجنة متفرعة من اللجنة الاستشارية هى لجنة ممارسات المراجعة Auditing Practices Committee عام ١٩٧٦ وكان هدف هذه اللجنة الأساسى هو وضع معايير للأداء . [٢٣] ثم أصدرت اللجنة بالفعل معايير اداء فى أبريل عام ١٩٨٠ . حيث أصدرت ثلاثة معايير رئيسية كما يلى : [٢٤] .

المعيار الأول : معيار اداء العمليات Operational Standard ويشمل الجوانب التالية :

(أ) التخطيط والرقابة والتسجيل .

(ب) النظم المحاسبة .

(جـ) ادلة وقرائن الإثبات فى المراجعة .

(د) الرقابة الداخلية .

(هـ) فحص القوائم المالية .

المعيار الثانى : تقرير المراجعة .

المعيار الثالث : التحفظات فى تقارير المراجعة .

ويوضح الجدول رقم ٢ (بملاحق البحث) نص هذه المعايير الثلاثة .

كما أصدرت اللجنة ايضا « قواعد مرشدة » Guidelines وفكرة هذه القواعد هى نفس فكرة « إجراءات المراجعة » الأمريكية المشار إليها أعلاه . وقد أوضحت اللجنة أن المعايير هى « مبادىء وممارسات أساسية ينبغى على عضو المهنة الالتزام بها لدى قيامه بعملية المراجعة » . أما القواعد المرشدة فهى تعطى ارشادات للمراجع حول الإجراءات التى يستخدمها أو كيفية تطبيق معايير المراجعة بالنسبة لعناصر معينة فى القوائم المالية وأساليب المراجعة المستخدمة حالياً فى نطاق المهنة وكيفية معالجة بعض المشاكل الخاصة بمجالات معينة[٢٥] .

ويوضح اثنان من الكتاب البريطانيين الأهداف التى يمكن لهذه المعايير تحقيقها فيما يلى :[٢٦]

١ ـ توضح للجميع امكانية تطبيق تنظيم ذاتى للمهنة (من داخلها عن طريق منظماتها المهنية) .

٢ ـ تحسين صورة المراجع الخارجى وعملية المراجعة أمام الرأى العام .

٣ ـ تخفيض الاختلافات التى يمكن أن تحدث بين تقارير المراجعة المختلفة . وبالتالى تساعد مستخدمى معلومات المراجعة على تقبل الرسالة التى يرغب المراجع فى توصيلها لهم بطريقة أوفى .

٤ ـ تساعد المراجع فى اداء عمله بكفاءة لأنها توضح له مجموعة مبادىء تساعده ـ إلى جانب حكمه الشخصى ـ على اختيار مهام المراجعة وأدائها بطريقة سليمة .

٥ ـ تساعد على إقناع العملاء أن الإجراءات التى يرغب المراجع فى القيام بها ضرورية .

٣/٣ معايير اداء المراجعة الخارجية فى مصر :

اهتمت التشريعات المصرية بالجانب الشخصى للمراجعة الخارجية من حيث التأهيل العلمى والعملى والحياد منذ أوائل الخمسينيات .[٢٧] كما اهتمت تشريعات الشركات المصرية المتعاقبة بتقرير مراقب الحسابات والبيانات التى يشتمل عليها .[٢٨] .

أما أسس أداء العمل الميدانى فقد ظلت بدون معايير تنظمها إلى أن اصدرت نقابة المحاسبين والمراجعين المصرية « دستور مهنة المحاسبة والمراجعة » عام ١٩٥٨ .[٢٩] وقد سبق للباحث أن تناول هذا الدستور بالدراسة باعتباره مجموعة معايير .. وتبين من هذه الدراسة أن هذا الدستور مازال قاصراً وفى حاجة إلى تطوير .[٣٠] ولعل النقابة كانت مدركة لهذا القصور ، ومن المحتمل انه كان فى نيتها متابعة هذه البداية .. إلا أن صدور القرارات الاشتراكية عام ١٩٦١ ادى إلى تغير شكل قطاع الأعمال الخاص .. حيث انكمش انكماشا كبيراً وتحولت معظم ممارسة المهنة إلى ممارسات وظيفية (باعتبار المراجع الخارجى موظفا) عن طريق الجهاز المركزى للمحاسبات وإدارات مراقبة الحسابات التابعة له . ومن هنا أصبحت المعايير عبارة عن تعليمات وظيفية داخلية

بصفة أساسية . وذلك بالإضافة إلى بعض الأحكام الشديدة العمومية التى تضمنها قانون الجهاز المركزى للمحاسبات وقانون إدارات مراقبة الحسابات التابعة له .

ولكن مهنة المراجعة الخارجية المستقلة بدأت تزدهر مرة أخرى بظهور مرحلة « الانفتاح الاقتصادى » وكذلك نتيجة لاعتماد المشرع الضريبى على « المحاسب والمراجع القانونى » فى بعض المجالات . ونتيجة لذلك فقد بدأت محاولات لوضع معايير وافية لمهنة المراجعة الخارجية [٣١] .. غير أن هذه الجهود لم تكتمل حتى الآن .

٤ - موازنة بين معايير اداء المراجعة الداخلية ومعايير اداء المراجعة الخارجية :

تعتبر كلا من معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير اداء المراجعة الخارجية معايير اداء فى مجال مهنة المراجعة . غير أن وجه الاختلاف الأساسى بينهما هو أن الأولى معايير اداء للمراجع « الداخلى » فى حين أن الثانية معايير اداء للمراجع « الخارجى » ويؤدى هذا الفارق الأساسى إلى فروق متعددة ناتجة عنه ومرتبطة أساسا بالفرق بين البيئة المحيطة بكل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى . وحتى يمكننا تقييم فعالية معايير أداء المراجعة الداخلية فإنه يهمنا اساساً أن نوضح الفروق الأساسية بينها وبين معايير اداء المراجعة الخارجية .. كما يهمنا أيضا إيضاح أوجه الاتفاق . وفى ضوء ذلك تقييم أثر هذه الجوانب على درجة الفعالية . وقد قسمت هذه الموازنة إلى ثلاثة جوانب رئيسية كما يلى :

(١) سلطان المعايير .

(٢) مجالات المراجعة وطبيعتها .

(٣) أهداف المعايير .

وتنحصر الموازنة هنا بين معايير اداء المراجعة الخارجية فى قطاع الأعمال الخاص (التى تصدرها مجامع المحاسبين) وبين معايير اداء المراجعة الداخلية . وعلى ذلك فإن معايير اداء المراجعة الحكومية لا تدخل هنا فى هذه الموازنة لاختلاف مجالها حيث تنصب هذه الدراسة اساسا على قطاع الأعمال الخاص .

٤/١ : سلطان المعايير :

يلاحظ مما تقدم (قسم ٣) أن معايير اداء المراجعة الخارجية تصدرها الآن المنظمات المهنية مثل مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى ومجموعة مجامع المحاسبين البريطانية ونقابة المحاسبين المصرية (شعبة المحاسبة بنقابة التجاريين الآن) . وتشترط معظم التشريعات المنظمة لمهنة المراجعة الخارجية - من بين شروطها المختلفة - ضرورة أن يكون المراجع الخارجى عضوا بإحدى المنظمات المهنية المعترف بها بواسطة المشرع [٣٢] . وبذلك يمكن القول بأنه لا يجوز للمراجع الخارجى أن يمارس المهنة مالم يكن عضواً بمنظمة مهنية معترف بها من المشرع . ولاشك فى أن هذا الوضع يقوى سلطان هذه المنظمات المهنية على أعضائها . وتملك هذه المنظمات حق توقيع العقاب على العضو المخالف وفقا لنوع المخالفة . وأقصى عقاب يمكن لمثل هذه المنظمات توقيعه على العضو هو فصله من العضوية وبالتالى حرمانه من ممارسة المهنة . ومن الطبيعى أن المنظمات لا تلجأ إلى مثل هذا العقاب القاسى إلا فى أحوال الضرورة القصوى ونتيجة لتقصير جسيم يقتضى مثل هذا العقاب . وتطلب هذه المنظمة من اعضائها الالتزام بمعايير الأداء التى تم وضعها بواسطة المنظمات (عن طريق أعضائها أنفسهم عادة كما أوضحنا فيما تقدم) بحيث أن مخالفتها تعتبر مخالفة لهذه « المقاييس المهنية » وقد يتطلب الأمر توقيع عقاب نتيجة لمثل هذه المخالفات .

ومن ناحية أخرى فإن معايير المراجعة الخارجية تعتبر مرشداً للقضاء فى حالات اتهام المراجع الخارجى بالتقصير المهنى ومقاضاته نتيجة لذلك .

وبذلك فإن مخالفة معايير المراجعة الخارجية قد يعرض المراجع الخارجى لعقاب مهنى وعقاب قضائى .

أما بالنسبة لمعايير اداء المراجعة الداخلية فقد أصدرها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى . ويعتبر هذا المجمع المنظمة المهنية الرئيسية فى العالم فى مجال المراجعة الداخلية . وقد أنشىء المجمع فى مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤١ ثم اتسع نشاطه بعد ذلك اتساعا كبيرا وأنشئت له فروع فى معظم دول العالم بحيث أصبح يضم الآن حوالى ٢٧٠٠٠ عضو فى معظم دول العالم [٣٣] . وقد ساهم مجمع المراجعين الداخليين هذا مساهمة فعالة فى نمو المهنة وازدهارها من الناحيتين العلمية والعملية .. فقد أنشأ مجلة علمية يصدرها فى الولايات المتحدة منذ سنوات طويلة هى مجلة « المراجع الداخلى » The Internal Auditor كما يصدر فرع المجمع البريطانى مجلة « المراجعة الداخلية » Internal Auditing وتتناول هاتان المجلتان هذا الفرع بالدراسة والتحليل وعرض الخبرات المكتسبة وكذلك الدراسات العلمية المتطورة . ويشجع المجمع الأبحاث العلمية التى يتولى تمويلها ونشر نتائجها . وذلك بالإضافة إلى الدراسات الميدانية التى يجريها بهدف متابعة التطورات فى هذا المجال كل فترة دورية . كما كان من أهم أعمال المجمع المذكور التوصيات التى أصدرها عام ١٩٤٧ عن مسئوليات المراجع الداخلى والتى تم تعديلها ثلاث مرات فى سنوات ١٩٥٧ و ١٩٧١ وأخيراً عام ١٩٨١ لتتمشى مع التطورات التى

دراســـة لجـــدوى معـــايير

أداء المـــراجعـــة الـــداخليـــة

حدثت في مجال المهنة خلال هذه السنوات . [٣٤] كما اصدر المجمع دستورا لآداب وسلوك مهنة المراجعة الداخلية عام ١٩٦٨ . [٣٥] وذلك بالإضافة لإصداره معايير الاداء موضع هذه الدراسة عام ١٩٧٨ كما اوضحنا فيما تقدم .

كما أصبح المجمع يمنح شهادة مراجع داخلي قانوني Certified Internal Auditor لمن يجتازون امتحانات تأهيلية مكونة من اربعة اجزاء .

ويمكن بذلك أن نتبين مدى القوة المعنوية لهذا المجمع باعتباره المنظمة المهنية الرئيسية في العالم للمراجعة الداخلية . وقد لاحظ الباحث أن تأثير توصيات هذا المجمع كبيرة جدا في بريطانيا كما أن لها تأثيراً على المراجعين الداخليين في مصر والكويت بنسب متفاوتة .[٣٦] ومن المنطقي استنتاج أن هذا التأثير يمتد ليشمل الكثير من دول العالم وخاصة تلك التي يوجد بها فروع لهذا المجمع .

غير أن هناك حدوداً أساسية لهذه المعايير يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً : إن سلطة معايير اداء المراجعة الداخلية هي سلطة معنوية فقط . إذ لا يوجد أي نوع من الالزام ـ خلاف هذا الالزام المعنوي ـ يلزم المراجع الداخلي بالالتزام بها . فالمراجع الداخلي موظف يعمل داخل المنشاة ويلتزم بنظمها وقواعدها ويخضع لإدارتها التي تراسه .. ويعاقب وفقا لنظم المنشاة إذا خالف رئاسته الإدارية . وعلى ذلك فسلطان معايير المراجعة الداخلية مستمد من اقتناع المراجع الداخلي نفسه بها أو اقتناع رئاسته بها .. وبالتالي إلزامه باتباعها . ولكن الإلزام في هذه الحالة الأخيرة يكون مستمدا من سلطة الرئاسة الإدارية اكثر من كونه مستمدا من سلطة المنظمة المهنية . وأحيانا يحاول المراجع الداخلي اقناع رئاسته بهذه المعايير ـ وغيرها من التوصيات ـ بحيث تصبح جزءاً من نظام المنشاة ويستند المراجع الداخلي في ذلك إلى أنها معايير مهنية صادرة من اكبر منظمة مهنية متخصصة في هذا الفرع وأنها بذلك توضح القواعد السليمة للأداء المهني . وبالتالي فإن سلطان معايير اداء المراجعة الداخلية اقل كثيرا من سلطان معايير اداء المراجعة الخارجية . كما أن جزاء مخالفتها يقل كثيرا عن جزاء مخالفة معايير اداء المراجعة الخارجية .

ثانيا : اهتم مجمع المراجعين الداخليين اساسا بالوضع في الولايات المتحدة . وقد انعكس ذلك على توصياته المختلفة ومعايير أدائه . وهذا منطقي لأن مؤسسي المجمع هم اساسا مجموعة من المراجعين الداخليين الامريكيين .. كما أن نشاطه الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية . ويوضح الباحث أمثلة لتأثر التوصيات بالوضع في الولايات المتحدة .

١ ـ أصدر مجمع المراجعين الداخليين أولى توصياته عن « مسئوليات المراجع الداخلي » عام ١٩٤٧ [٣٧] . ثم بدأ بعد ذلك في السير على نمط معين .. حيث يشرع كل عدة سنوات في القيام بدراسة ميدانية لنشاط المراجعة الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي ضوء ما تسفر عنه هذه الدراسة من معلومات يتم تعديل التوصيات الخاصة بمسئوليات المراجع لتتناسب معها . فنجد أن المجمع قام عام ١٩٥٧ بإجراء دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية [٣٨] ثم عدل هذه التوصية في ضوئها عام ١٩٥٧ [٣٩] وفي عام ١٩٦٨ قام المجمع بإجراء دراسة ميدانية أخرى[٤٠] وفي ضوئها ايضا تم تعديل نفس التوصيات عام ١٩٧١ [٤١] وفي عام ١٩٧٩ قام بدراسة ميدانية أخرى [٤٢] وفي ضوئها تم آخر تعديل لهذه التوصيات عام ١٩٨١ [٤٣] وقد قام المجمع اخيرا بدراستين ميدانيتين شاملتين عامي ١٩٨٣ و ١٩٨٤ [٤٤] .. إلا أن توصيات عام ١٩٨١ مازالت سارية المفعول حتى الآن .

وبذلك نجد أن هذه التوصيات قد اعتمدت أساسا على الأوضاع في الولايات المتحدة الأمريكية .

٢ ـ عندما صدرت أولى توصيات عن مسئوليات المراجع الداخلي عام ١٩٤٧ اشتملت على تعريف للمراجعة الداخلية . وفي كل مرة كانت هذه التوصيات تعدل كان التعريف يراجع ثم يعدل وفقا للتطورات التي تمت خلال هذه الفترة .. وبذلك فإن تعريف المراجعة الداخلية الأصلي صدر مع أول هذه التوصيات عام ١٩٤٧ ثم عدل ثلاث مرات في أعوام ١٩٥٧ و ١٩٧١ وأخيرا عام ١٩٨١ .[٤٥]

ويلاحظ مثلا أن تعريف عام ١٩٤٧ قد اعتبر أن المراجعة الداخلية هي نوع من أنواع « الرقابة » بقصد « خدمة الإدارة » . غير أن تعريف عام ١٩٥٧ عدل هذه النظرة بتحديد نوع الرقابة الذي تمثله المراجعة الداخلية حيث اعتبرها « جزء من نظام الرقابة الإدارية » يهدف إلى « خدمة الإدارة » ، وذلك باعتبار المراجعة الداخلية اداة معاونة للإدارة في هذا المجال ووفقا للمفهوم الحديث للرقابة الإدارية . وقد ابقى تعريف عام ١٩٧١ على هذا المفهوم كما هو (مع ادخال تغييرات أخرى بالتعريف) . اما التعريف الأخير الذي صدر عام ١٩٨١ فقد غير هذا الوضع حيث اعتبر أن المراجعة

الداخلية هى نظام « رقابة لخدمة المنشأة » . ويعكس هذا التعريف الأخير وضعا خاصا فى الولايات المتحدة وهو الذى نتج عن نشأة وتطور ما يسمى « لجان المراجعة » Audit Committees ولجان المراجعة هذه يتم تشكيلها من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة من غير الذى يقومون بأعمال الإدارة التنفيذية للشركة Outside Directors بحيث يمثلون نوعا من الرقابة على زملائهم المديرين التنفيذيين الذين يشرفون إشرافا مباشرا على أعمال الشركة اليومية . وتختص هذه اللجنة بترشيح مراقب الحسابات وتقييم خطة المراجعة والتأكد من سلامة نظام الرقابة المحاسبية الداخلى .. كما تتأكد من الالتزام بتعليمات بورصة الأوراق المالية وعدم مخالفة « قانون الممارسات المالية المنحرفة فى الخارج » . Foreign Corrupt Practices Act وقد بدأت بعض القوانين الأمريكية تستلزم وجود مثل هذه اللجنة . (٤٦) كما تزايد الاهتمام بهذه اللجان تزايدا كبيرا منذ نهاية السبعينيات . وأصبح هناك تعاونا وثيقا بين لجنة المراجعة وبين المراجع الداخلى . وفى حالات كثيرة أصبح المراجع الداخلى يتبع هذه اللجان مباشرة .. وبالتالى فهو يخدم المنشأة لا الإدارة التنفيذية . بل أصبح فى الإمكان النظر إلى المراجع الداخلى أحيانا على أنه رقيب على الإدارة وليس أداة وعين لها .(٤٧) وتشير دراستان ميدانيتان أجريتا فى الولايات المتحدة الأمريكية عامى ١٩٧٥ و ١٩٧٦ إلى أن الأغلبية الساحقة من المنشآت الأمريكية (أكثر من ٩٠٪) قد أخذت بنظام لجان المراجعة .(٤٨)

غير أن الوضع يختلف فى بريطانيا . حيث تشير دراسة ميدانية أجريت عام ١٩٧٨ أن ٨٠٪ من المنشآت موضع الدراسة لا توجد بها لجان مراجعة ولا تنوى إنشاء مثل هذه اللجان . (٤٩) ومعنى ذلك أن بريطانيا لم تأخذ بهذا النظام إلا بنسبة قليلة . أما فى مصر والكويت فإن الباحث لم يصادف فى مشاهداته أى وجود لمثل هذه اللجان . ويحتمل أن يكون الوضع فى دول عديدة أخرى مشابها للوضع فى مصر والكويت وبريطانيا (أهمية قليلة أو منعدمة لهذه اللجان) .

ومعنى ذلك أن تعريف عام ١٩٨١ للمراجعة الداخلية يعتبر أنسب للولايات المتحدة منه لغيرها من الدول .

ويثور التساؤل هنا : هل تصلح هذه المعايير للتطبيق كما هى دون اختلاف فى دول أخرى خلاف الولايات المتحدة لها ثقافات وبيئات مختلفة ؟

بطبيعة الحال فإن الإجابة على هذا التساؤل تقتضى القيام بدراسات مختلفة فى هذا الصدد . وإذا استرشدنا فى هذا المجال بمعايير أداء المراجعة الخارجية .. لوجدنا أن المعايير المطبقة فى أمريكا كانت مرشداً للكثير من الدول الأخرى . ولكن كل دولة كانت تصدر معاييرها الخاصة بها إذا اهتمت بهذا الموضوع مثل المعايير البريطانية والمعايير المصرية المشار إليهما فيما تقدم . ومن هنا نجد أن تطبيق المعايير الأمريكية كما هى دون مراعاة للاختلافات البيئية قد يؤدى إلى مشاكل متباينة . كما أن سلطان هذه المعايير « المعنوى » قد يضعف إذا ما هوجمت بصفتها مجرد « معايير أمريكية » .

٢/٤ : مجالات المراجعة وطبيعتها :

أعدت معايير أداء المراجعة الخارجية أساسا لتنطبق على المراجعة السنوية الدورية بقصد ابداء الرأى عن القوائم المالية . وبالتالى فإن مجالها الأساسى هو ذلك القطاع المؤثر على القوائم المالية .. وهو بصفة أساسية نظام الرقابة المحاسبية الداخلى مع بعض الاستثناءات أحيانا (٥٠) وتقتصر المعايير هنا على هذا النوع المحدد من المراجعة وهو معروف ومحدد منذ سنوات طويلة حيث أصبح يطلق عليه الآن اسم « المراجعة المالية » أو « المراجعة المحاسبية / المالية » Accounting / Financial Audit .

أما المراجعة الداخلية فإن مجالها متباين . إذ بدأت المراجعة الداخلية فى أول أمرها داخل الإدارات المحاسبية / المالية ثم امتد نشاطها بعد ذلك إلى مجالات أخرى غير محاسبية بحيث أصبحت الآن تشمل كافة أجزاء المنشأة فى حالات كثيرة . وتشير الدراسات الميدانية المتعددة التى يجريها مجمع المراجعين فى الولايات المتحدة منذ أوائل الخمسينيات إلى هذا الاتجاه حيث تبين تزايد المجالات التى تخضع لنشاط المراجعة الداخلية داخل المنشآت .(٥١) ومع ذلك فإن الدراسة الأخيرة (أجريت عام ١٩٨٣ ونشرت نتائجها عام ١٩٨٤) تشير إلى أن ٦٧٪ من المنشآت فقط هى التى يغطى نشاط المراجعة بها كافة أجزاء المنشأة . أما بالنسبة لباقى المنشآت فيتراوح حجم التغطية بين مجرد مراجعة الجوانب المالية ومراجعة الجوانب المالية وبعض المجالات الأخرى .(٥٢) ومعنى ذلك أن مجال المراجعة الداخلية (الأجزاء التى تشملها المراجعة) متباين بين منشأة وأخرى فى الولايات المتحدة .

أما فى بريطانيا فإن النتائج التى سبق أن حصل عليها الباحث من دراسة ميدانية سابقة للمراجعة الداخلية بالصناعة البريطانية (عينة عشوائية منتظمة تبلغ ٦٥ شركة بنسبة استجابة ٦٥٪ تقريبا) أجريت فى منتصف السبعينيات تشير إلى أن ٤٠٪ من المنشآت يتم فيها مراجعة داخلية لجميع العمليات والمجالات فى حين أن ٤٠٪ أخرى يتم فيها مراجعة داخلية للعمليات والمجالات المحاسبية والمالية بالإضافة إلى بعض المجالات الأخرى . غير أن ٢٠٪ من المنشآت تخضع فيها المجالات والعمليات المالية المحاسبية فقط للمراجعة الداخلية .(٥٣)

دراسة لجدوى معايير

أداء المراجعة الداخلية

أما في الكويت فقد سبق أن قام الباحث بدراسة لمؤسسة البترول الكويتية (أجريت الدراسة خلال عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٣ ونشرت بعض نتائجها عام ١٩٨٤) (٥٤) . وقد تبين حينئذ أن المراجعة الداخلية في هذه المنشآت قاصرة على الجوانب المحاسبية / المالية . وقد تابع الباحث الوضع عام ١٩٨٥ في نفس المنشآت وتبين له وجود اتجاه جديد نحو التوسع في مجال مراجعة العمليات خارج المجالات المحاسبية / المالية .

وفي مصر يلاحظ الباحث أن مجال المراجعة الداخلية يشمل إلى حد كبير معظم المجالات والعمليات في وحدات القطاع العام وإن كان يطلق على المراجعة الداخلية أسماء متباينة (مراجعة - تفتيش مالي - توجيه .. الخ) .

نخلص من ذلك أن مجال نشاط المراجعة الداخلية يختلف بين منشأة وأخرى من حيث المجالات والعمليات التي تخضع للمراجعة الداخلية . حيث يقتصر الوضع في بعض المنشآت على مراجعة الجوانب المحاسبية المالية في حين يشمل الوضع في منشآت أخرى مراجعة بعض المجالات الأخرى أو مراجعة كافة المجالات الأخرى .

وبالإضافة إلى هذا التباين الذي يؤدي إلى الصعوبة البالغة في وضع « معايير » تنطبق على جميع الحالات . فإن هناك مشكلة أخرى تتعلق بطبيعة عملية المراجعة نفسها . فالمراجعة المحاسبية / المالية معروفة منذ زمن طويل كما أن أساليبها وإجراءاتها وقواعدها يوجد شبه اتفاق عامة على معظم جوانبها . وقد ناقشتها المنظمات المهنية والقضاء سنوات طويلة .. وبالتالي فإن وضع معايير أداء لها يعتبر أسهل نسبيا . أما مراجعة المجالات غير المحاسبية / المالية وهي المراجعة التي يطلق عليها عدة أسماء أشهرها مراجعة العمليات والمراجعة الإدارية فتمثل نوعاً جديداً من المراجعة لم تتأصل قواعده وأساليبه ومازال في مراحل التجارب .. كما أن بعض ممارسيه الآن من غير المحاسبين (مهندسين - كيمائيين .. الخ) وبالتالي فإن وضع معايير أداء لهذا النوع من أنواع المراجعة في هذه المرحلة من مراحل التطور العلمي والمهني يعتبر في رأي الباحث أمراً سابقاً لأوانه .

٣/٤ أهداف المعايير :

توضح كلا من معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير أداء المراجعة الخارجية إلى أنها تهدف أساسا إلى « قياس أداء المراجع » .. وهنا وجه الاتفاق في الهدف الأساسي .

ولكن قياس أداء المراجع الخارجي بواسطة المعايير نشأ أساسا لظروف خاصة تختلف كل الاختلاف عن الوضع بالنسبة للمراجعة الداخلية . وقد كان لظهور شركات الأموال وتزايد أهميتها أثراً كبيراً في هذا الصدد . إذ ترتب على ذلك انفصال بين الملكية والإدارة .. ونظرا لعدم تمكن الملاك (المساهمون في حالة شركات المساهمة مثلا) من الإطلاع المباشر على حسابات الشركة (لظروف عديدة أهمها كثرة عددهم) فقد بدأت تشريعات الشركات منذ منتصف القرن التاسع عشر تشترط قيام الإدارة بنشر القوائم المالية الموضحة لنتائج أعمال الشركة ومركزها المالي ليطلع عليها هؤلاء الملاك . ولضمان صحة وسلامة هذه القوائم المالية فقد بدأت هذه التشريعات تشترط أيضا قيام الملاك (المساهمون) بتعيين مراقب حسابات (مراجع خارجي) ليقوم بمراجعة حسابات الشركة بصفته مندوبا فنيا مهنيا متخصصا يمارس هذه المهمة الرقابية نيابة عن المساهمين ويوضح نتيجتها عادة في شكل « تقرير » ينشر مع هذه القوائم المالية . وحتى يمكن الاطمئنان إلى أن مراقب الحسابات يؤدي عمله بأمانة وموضوعية ولا يخضع لتأثير إدارة المشروع فقد بدأت هذه التشريعات تهتم بحياد المراقب بحيث يكون في وضع لا يسمح بأن يمارس عليه أي ضغط يؤثر على رأيه الذي يوضحه في تقريره (٥٥) كما بدأ المجتمع أيضا يهتم بتأهيل المراجع العلمي والعملي تأهيلا يمكنه من القيام بعمله خير قيام . وتعتبر معايير الأداء توضيحا لأسس أداء المراقب (المراجع الخارجي) لعمله بحيث يمكن على أساسها الحكم على مدى كفاءة أدائه مهنيا وفي حالة تعرضه لمساءلة قانونية أمام القضاء . وخاصة أن منازعات عديدة قد نشأت بين مراقبي حسابات وبين المساهمين بخصوص تطبيقات قوانين الشركات منذ أواخر القرن التاسع عشر في كل من بريطانيا وأمريكا وصدرت فيها أحكام متعددة (٥٦) وبذلك فإن الهدف من قياس الأداء هنا هو معايرة الأداء للحكم على مدى سلامته مهنيا (أمام الزملاء والمنظمات والعملاء) وقضائيا في حالة وجود منازعات قضائية بالإضافة إلى فوائد أخرى مثل تدريب الأعضاء الجدد .... الخ .

أما بالنسبة للمراجعة الداخلية فإن الوضع يختلف فإن أداء المراجع الداخلي يكون داخل المنشأة كما أن مستخدمي معلوماته هم أساسا الإدارة العليا التي يكون لها عادة حق الإطلاع على كافة الأعمال والبيانات والمعلومات التي يتم مراجعتها . بل إن مقاييس هذه الإدارة العليا في تقييم أداء المراجع الداخلي قد تكون مقاييس مختلفة عن معايير الأداء . ولذلك فقد أورد مجمع المراجعين الداخليين أن من بين أهدافه الرئيسية التي دفعته إلى إصدار هذه المعايير رغبته في .. « أن تتفهم الجهات المعنية حقيقة دور ومسئوليات المراجعة الداخلية » (قسم (١) من هذا البحث) . ومن الطبيعي أن

مثل هذا الهدف لا ينطبق على المراجعة الخارجية لأن دور ومسئوليات المراجع الخارجى معروفان للجميع .

كما يشير المجمع أيضا إلى أن من بين أهداف معايير المراجعة الداخلية التى وضعها « تحسين اداء المراجعة الداخلية » . وبالتالى فإن هدفه معايير المراجعة الداخلية ليس تقنينا لعرف مهنى معروف ولكنها توضيح لأبعاد مهنة جديدة لممارسيها والمهتمين بأمرها . وهذا يدعو الباحث إلى التساؤل : هل اصطلاح معايير اداء المراجعة هو انسب اصطلاح يستخدم فى مثل هذه الحالة ؟ أم ان استخدام هذا الاصطلاح سيؤدى إلى لبس وانه كان فى الإمكان استخدام إصطلاح آخر يؤدى نفس المعنى ؟

٥ ـ تحليل لمعايير المراجعة الداخلية المصدرة :

تناولنا فى القسم السابق تحليلا لمعايير المراجعة الداخلية مقارنا بالمراجعة الخارجية من حيث سلطان المعايير ومجالاتها وطبيعة عمليات المراجعة المرتبطة بها وأهدافها .. ونستكمل التحليل فى هذا القسم بتحليل المعايير الرسمية التى أصدرها فعلا مجمع المراجعين الداخليين .

وقد مرت عملية إعداد معايير المراجعة الداخلية بعدة مراحل بدأت عام ١٩٧٤ بتشكيل لجنة « لمعايير ومسئوليات المراجع الداخلى » بمجمع المراجعين الداخليين بأمريكا ، وكان هدف هذه اللجنة هو إعداد معايير المراجعة الداخلية . وقد تم تشكيل هذه اللجنة بطريقة موسعة .. حيث ضمت أعضاء من الصناعة والبنوك وقطاع التامين وأساتذة الجامعات بالإضافة إلى بعض المستشارين المتخصصين ذوى الخبرة فى هذا المجال . وبعد عرض بعض الصيغ المبدئية ومناقشتها بطريقة موسعة اعتمد مجلس إدارة مجمع المراجعين الداخليين الشكل النهائى لهذه المعايير .(٥٧)

وقد تضمنت المعايير فى شكلها النهائى خمسة معايير رئيسية وفقا لما يلى :

المعيار الأول : ويتناول الحياد .

المعيار الثانى : ويتناول الكفاءة المهنية .

المعيار الثالث : ويتناول مجال عمل المراجعة الداخلية .

المعيار الرابع : ويتناول أسس اداء عملية المراجعة الداخلية .

المعيار الخامس : ويتناول أسس إدارة نشاط المراجعة الداخلية .

وينقسم كل معيار رئيسى إلى مجموعة من المعايير الفرعية الموضحة له . ويوضح الجدول رقم ٣ (بملاحق البحث) تفاصيل المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية المتفرعة منها . وبالإضافة إلى المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية المتفرعة منها فقد صدرت معها أيضا مجموعة قواعد مرشدة Guidelines توضح الوسائل المناسبة للعمل وفقا للمعايير . وهذه القواعد المرشدة تشبه إلى حد كبير إجراءات المراجعة التى يصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى مستخدما اصطلاحات متباينة فى تسميتها .

١/٥ تحفظات عامة :

لعل استعراضنا لطريقة إعداد هذه المعايير يوضح لنا التحفظات العامة التالية التى يمكن أن نقدمها بشأنها :

اولا : إن إجراءات أعداد المعايير كانت أمريكية إلى حد كبير . فبالرجوع إلى تشكيل اللجنة التى أعدت المعايير (والمذكورة اسمائها وصفاتها بمقدمتها) يتبين أن هذه اللجنة كانت مكونة من ٢٠ عضواً من بينهم ١٤ عضوا من الولايات المتحدة الأمريكية و٣ أعضاء من كندا وعضو واحد من استراليا ثم عضو بريطانى يعمل فى فى هونج كونج وعضو بريطانى يعمل مديرا للمراجعة الداخلية بفرع شركة أمريكية كبرى ويعمل وفقا لنظمها (والباحث يعرفه معرفة شخصية منذ فترة طويلة وسبق أن درس نظام المراجعة الداخلية بشركته وناقشه فى أرائه العلمية فى هذا الصدد)

فإذا افترضنا ان الولايات المتحدة وكندا هى من الناحية العلمية والعملية فى المحاسبة والمراجعة تعتبر إلى حد كبير منطقة واحدة ممتدة لوجدنا أن نصيب باقى العالم من المشاركين فى إعداد هذه المعايير ضئيل جداً .

وقد أدرك معدو هذه المعايير هذه المشكلة حيث أوضحوا بمقدمتها العبارات التالية :

« إن المراجعة الداخلية تؤدى فى سائر أنحاء العالم فى بيئات متباينة ومنشآت تختلف من حيث الاهداف والأحجام والهياكل . كما تختلف القوانين والتقاليد بين دولة وأخرى . هذه الاختلافات قد تؤثر على طريقة ممارسة المراجعة الداخلية فى كل بيئة . لذلك فإن اتباع هذه المعايير محكوم بالبيئة المحيطة التى تقوم إدارة المراجعة الداخلية بممارسة مسئولياتها داخلها . ولكن يجب على المراجعين الداخليين مراعاة الالتزام بالمفاهيم التى ترتكز عليها هذه المعايير للقيام بمسئوليات وظيفتهم بطريقة سليمة » .

دراســة لجـدوى معــايير أداء المراجعــة الــداخليــة

ولعل تحليل هذه العبارة يوضح نوعاً من « التردد » لدى أعضاء اللجنة الذين يدركون أن هناك بيئات أخرى واضح أنهم لا يعلمون عنها الكثير . ومع ذلك فهم يصرون بعد ذلك على الالتزام بالمفاهيم التى ترتكز عليها المعايير .

ثانيا : أوردت هذه المعايير نفس تعريف المراجعة الداخلية الذى أوضحنا فى القسم السابق من هذا البحث (قسم ١/٤) أنه ينطبق على الولايات المتحدة أكثر من غيرها من الدول مثل بريطانيا . ومع ذلك فقد درس فرع مجمع المراجعين الداخليين ببريطانيا هذه المعايير ورأى تطبيقها والالتزام بها كما هى فى بريطانيا وإيرلندا (٥٨).

ثالثا : تدور فكرة المعايير أساسا على أنها مقاييس للأداء معترف بها من معظم أعضاء المهنة . ولو رجعنا إلى تطور فكرة إعداد معايير أداء المراجعة الخارجية فى بريطانيا والولايات المتحدة لوجدنا أنها فى الواقع تقنين لعرف مهنى طويل لمهنة محددة الملامح .. ولم يتم اعتماد المعايير الأمريكية إلا بواسطة اجتماع عام لأعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى أى باتفاق عام (انظر قسم ١/٣ من هذا البحث) .

وقد حاول مجمع المراجعين الداخليين إعداد المعايير بهذه الكيفية ولكنه واجه صعوبتين أساسيتين :

١ - عدم وجود اتفاقات لحداثة هذه المهنة .

٢ - التطورات التى حدثت فى هذه المهنة ونشأة فرع جديد حديث مثل المراجعة الإدارية (مراجعة العمليات) يحتاج إلى ممارسة طويلة قبل وضع معايير له .

ولذلك يلاحظ أن الذى اعتمد المعايير هو « مجلس إدارة مجمع المراجعين الداخليين » لصعوبة وجود مثل هذا الاتفاق العام فى مثل هذه المرحلة من مراحل التطور العلمى والعملى .

٢/٥ : بعض التحفظات الخاصة :

نوضح فيما يلى بعض التحفظات الخاصة ببعض الجوانب المحددة فى المعايير المصدرة . وذلك إلى جانب التحفظات العامة السابق توضيحها فى قسمى ١/٥ و ٤ من هذا البحث وفى ضوئها . وقد تم تبويب هذه التحفظات وفقا للمعايير الرئيسية المصدرة كما يلى :

أولا : معيار الحياد :

اهتم مجمع المراجعين الداخليين منذ البداية بحياد المراجع الداخلى . وقد عكست معظم توصياته هذا الاهتمام .. حيث أورد نصوصا خاصة بالحياد فى توصياته المتتالية عن مسئوليات المراجع الداخلى بحيث شملت الأجزاء الخاصة بالحياد نسبة كبيرة من هذه التوصيات (٥٩) كما استمر هذا الاهتمام أيضا منذ إصداره لمعايير أداء المراجعة الداخلية موضع هذه الدراسة . فإلى جانب المعيار الرئيسى والمعايير الفرعية الموضحة بملاحق البحث فقد أرست القواعد المرشدة تفاصيل مناسبة لضمان تحقق المعيارين الفرعيين الخاصين بالمركز التنظيمى والموضوعية .

غير أن هناك نقطة أساسية غفلت هذه المعايير وقواعدها المرشدة عن ذكرها صراحة وهى أن تكون الرئاسة المباشرة لإدارة المراجعة الداخلية فى مركز تنظيمى أعلى من الجهات والأشخاص التى تخضع أعمالها للمراجعة الداخلية .

صحيح أن أحد المعايير المرشدة يوضح هذه الفكرة ولكن بطريقة ضمنية حيث ينص على أنه : « ينبغى أن يكون مدير المراجعة الداخلية مسئولا أمام شخص له من السلطة فى المنشأة بما يسمح بحياد المراجعة الداخلية وتغطيتها فى عملها لقطاع كبير من مجالات المراجعة مع وجود تقدير مناسب لتقاريرها واتخاذ القرارات المناسبة بناء على توصياتها » . غير أن الأمر كان يستلزم فى هذه الحالة النص على هذه الفكرة بطريقة أوضح .

ثانيا : معيار الكفاءة المهنية :

حاول هذا المعيار تغطية جانب الكفاءة المهنية لإدارة المراجعة الداخلية وللمراجع الداخلى بطريقة متكاملة . حيث يتناول الجوانب الرئيسية التالية :

١ - بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية يتناول الجوانب التالية :

(أ) التوظيف .
(ب) المعلومات والمهارات .
(جـ) الإشراف .

٢ - بالنسبة للمراجع الداخلى يتناول الجوانب التالية :

(أ) الالتزام بمواثيق الشرف .
(ب) المعلومات والمهارات والتخصصات .
(جـ) الاتصالات والعلاقات الإنسانية .
(د) التعليم المستمر .
(هـ) العناية المهنية المعقولة .

وذلك وفقا للتفصيل الموضح بجدول رقم ٣ (ملاحق البحث) . ولاشك أن هذا المعيار من أفضل المعايير من حيث كونه شاملا لمعظم الجوانب الرئيسية لعملية المراجعة الداخلية من وجهتى نظر إدارة المراجعة الداخلية والمراجع الداخلى . كما أن القواعد المرشدة توضح بعض الجوانب التفصيلية بطريقة وافية .

غير أن الباحث يرى بالرغم من ذلك بعض نواحى القصور التى يمكن إيجازها فيما يلى :

١ - ضرورة النص على أن درجة البكالوريوس الجامعية (أو ما يعادلها) هى الحد الأدنى للتأهيل العلمى للمراجع الداخلى . وهو مالم ينص عليه .

٢ - توضح القواعد المرشدة تفاصيل مكملة للمعايير من بينها مثلا الجزء الخاص بالمعلومات والمهارات والتخصصات حيث يلاحظ أن الاهتمام الأساسى بالمجالات المحاسبية والمالية وكذلك ببعض الجوانب الإدارية والجوانب المرتبطة بها مثل الضرائب والإدارة المالية والقانون التجارى والأساليب الكمية وعلوم الحاسب .. أما الفرع الجديد (المراجعة الإدارية أو مراجعة العمليات) فيلاحظ ضعف الاهتمام به وذلك لحداثته بالرغم من ان مهنة المراجعة الداخلية أصبحت تشمل الآن بعض الكيمائيين والمهندسين لمراجعة هذه النواحى .

٣ - إن استخدام اصطلاح « العناية المهنية المعقولة » يعتبر نوعا من الهروب لأنه المفروض أن هذه المعايير هى التى توضح لنا ماهى « العناية المهنية المعقولة » .

ولاشك أن ذلك يعتبر مشكلة غير محلولة خاصة بالنسبة لمهنة جديدة ناشئة ومجالات جديدة للمراجعة .

ثالثا : معيار مجال العمل :

يلاحظ ان هذا المعيار يعتبر إلى حد كبير مشابها لمعايير المراجعة الخارجية وخاصة المعايير الفرعية أرقام ٣١٠ و ٣٢٠ و ٣٣٠ وهى أساسا معايير مراجعة المعلومات ودراسة الالتزام وحماية الأصول وهى أساسا من وظائف المراجعة المحاسبية / المالية . ثم يتناول المعياران التاليان مجالات بها بعض التوسع وهى الجوانب التالية :

(أ) الاستخدام الاقتصادى والفعال للموارد .

(ب) تحقيق اهداف العمليات والبرامج .

غير أنها تتناول هذه الجوانب فى معاييرها المرشدة بطريقة شديدة العمومية وهى مجرد سرد لبعض القواعد العامة المعروفة لها فائدتها ولكنها تحتاج إلى توضيحات عديدة . ويرى الباحث صعوبة وضع أى تفاصيل كمعايير أداء فى هذه المرحلة .. وأنه كان من الأفضل إطلاق اصطلاح مختلف على هذه المعايير فى هذه المرحلة .

٣/٥ : الجوانب الإيجابية :

بدأ مجمع المراجعين الداخليين نشاطه فى إصدار التوصيات بإصدار توصياته الخاصة بمسئوليات المراجع الداخلى عام ١٩٤٧ ثم عدل هذه التوصيات ثلاث مرات بعد ذلك فى أعوام ١٩٥٧ و ١٩٧١ و ١٩٨١ وفقا لما أوضحناه فيما تقدم . [٦٠] وقد ظلت هذه التوصيات تمثل المحور الأساسى لاهتمام المجمع والمجال العلمى والعملى للمراجعة الداخلية منذ صدورها . ولعل أهميتها تبدو واضحة إذا علمنا أن المهنة لم يكن لها أى تعريف رسمى أو تحديد لماهيتها حتى عام ١٩٤٧ عندما صدرت أولى هذه التوصيات التى اشتملت على هذا التعريف والتحديد . وقد شملت هذه التوصيات بصفة أساسية أربعة مجالات رئيسية هى :

١ - تعريف للمراجعة الداخلية .

٢ - تحديد لأهداف المراجعة الداخلية ومجالات عملها .

٣ - فقرة توضح مسئولية المراجع الداخلى وسلطته فى ضوء الفقرتين السابقتين .

٤ - فقرة تتناول حياد المراجع الداخلى .

وقد دارت المناقشات والدراسات حول هذه الفقرات الأربع . وأدى ذلك إلى تغيير أجزاء منها نتيجة للتطورات التى حدثت خلال هذه السنوات .. غير أن الجزء الأكبر منها بقى على ماهو عليه . وفيما عدا ميثاق شرف المهنة (الذى صدر عام ١٩٦٨) فإن توصيات مجمع المراجعين الداخليين الرسمية اقتصرت منذ إنشائه عام ١٩٤١ حتى عام ١٩٧٤ (بداية التفكير فى إصدار المعايير) على توصيات المسئولية بفقراتها الأربع .

ثم حدث تطور نتيجة للتفكير فى تطوير مهنة المراجعة الداخلية أسوة بمهنة المراجعة الخارجية .. وبداية التفكير بإصدار شهادة « مراجع داخلى قانونى أسوة بالمراجع الخارجى » . حيث يبدو أن بداية برنامج الحصول على تلك الشهادة فى تلك الفترة قد دفع مجمع المراجعين الداخليين إلى محاولة وضع معايير أداء مهنى للمراجعة الداخلية ثم اعتماد وإصدار هذه المعايير عام ١٩٧٨ .

وبالرغم من أوجه القصور التى يراها الباحث فى هذه المعايير والتى تم إيضاحها فيما تقدم .. فإن الباحث يرى أن لهذه المعايير أيضا جوانب إيجابية لا يمكن إغفالها . ويمكن ايجاز أهم هذه الجوانب الإيجابية فيما يلى :

←

١ ـ تعتبر هذه « المعايير » أهم تطور منذ عام ١٩٤٧ حتى عام ١٩٧٨ . حيث خرجت لأول مرة على الفقرات الأربع محور توصيات المسئولية .. وحاولت وضع إطار متكامل لمهنة المراجعة الداخلية . . .

٢ ـ شملت لأول مرة مجالات جديدة لم تشملها التوصيات السابقة مثل الكفاءة المهنية وأداء عملية المراجعة وإدارة نشاط المراجعة الداخلية .

٣ ـ توسعت هذه « المعايير » في تفسير بعض الجوانب التى شملتها توصيات المسئولية . حيث أوردت معايير الحياد نفس القواعد الموجودة بتوصية المسئوليات بالإضافة إلى مجموعة جديدة مفسرة لها مبنية على الدراسات التى أجريت والخبرات المكتسبة . كذلك توضح المعايير الخاصة بمجال العمل محاولة جادة ومنطقية لوضع إطار متكامل لهذا الفرع ويعتبر بداية سليمة نحو توسع في الطريق الصحيح .. ولكنه في حاجة إلى خطوات وفي انتظار تطور وتبلور الأوضاع العملية والعلمية في هذا الفرع من فروع المعرفة .

٦ ـ الخلاصة والتوصيات :

ينصب هذا البحث أساسا على دراسة وتحليل لمعايير أداء المراجعة الداخلية التى أصدرها مجمع المراجعين الداخليين العالمى بالولايات المتحدة عام ١٩٧٨ م .

وقد تبين من الدراسة أن هذه المعايير تمثل تطوراً ملموسا في التوصيات التى يصدرها المجمع منذ عام ١٩٤٧ من حيث تنوعها وشمولها ومحاولتها وضع إطار علمى ومهنى متكامل للمهنة .. وكذلك للاهتمام المتزايد بها .. حيث تجرى مراجعات دورية لها وتصدر باستمرار نشرات مفسرة لها كذلك .

ومع ذلك فإن الباحث يعتقد أن محاولة وضع معايير أداء للمراجعة الداخلية يعتبر سابقا لأوانه في هذه المرحلة من مراحل التطور العلمى والعملى للمراجعة الداخلية . ولعل مشكلة مجمع المراجعين الداخليين الأساسية هى محاولته محاكاة مجامع المراجعين الخارجيين بالرغم من اختلاف الظروف والأهداف ومراحل التطور .

وقد أوضح الباحث أن أهم مشاكل هذه المعايير هى ما يلى :

١ ـ ضعف سلطان مجمع المراجعين الداخليين على ممارسى المهنة بالمقارنة بسلطان المنظمات المهنية الأخرى . إذ لا يعدو أن يكون سلطانا معنويا فحسب .

٢ ـ حداثة مهنة المراجعة الداخلية واختلاف مجالاتها وحدود عملها بين منشأة وأخرى .

٣ ـ ارتياد المراجع الداخلى لمجال جديد وقيامه بنوع جديد من المراجعة (المراجعة الإدارية أو مراجعة العمليات) وهو مجال لم تتبلور أساليبه ومفاهيمه .. ومازال في طور التجارب والتطور السريع . وبالتالى صعوبة الزام ممارسيه بمعايير اداء في هذه المرحلة .. بالإضافة إلى الصعوبة الواضحة في وضع « معايير أداء متفق عليها » .

٤ ـ عملية إعداد المعايير كانت أمريكية بصفة أساسية بالرغم من أنها تهدف إلى أن تكون عالمية .

ويرى الباحث للتغلب على هذه المشاكل الخروج من « فخ » المعايير الذى أوقع المجمع فيه نفسه .. واعتبار هذه المعايير مجرد توصيات أو مفاهيم توضح إطارا للعمل المهنى .. وبهذه الطريقة تحقق أهدافها الموضحة في القسم الأول من البحث بطريقة أوضح . وخاصة أن الأهداف الموضحة ليست في الواقع أهداف لمعايير اداء مهنى لمهنة متكاملة المقومات بقدر ماهى أهداف لتوصيات مهنة جديدة آخذة في التطور تهدف إلى التقدم وتعريف الغير بتقدمها .

كما يقترح الباحث أن تراعى هذه التوصيات أن تكون « عالمية » تشمل سائر أنحاء العالم إلى جانب الولايات المتحدة . ويمكن وضع مفاهيم أو إجراءات أكثر تفصيلا للمجتمعات المختلفة في ضوئها بعد ذلك . على أن يتم تطوير وإعادة النظر في هذه التوصيات بصفة مستمرة لمراعاة التطورات وتحقيق الأهداف . وتعتبر المقترحات المقدمة في القسم الخامس خطوة مقترحة في هذا السبيل .

ملاحـــق البحـــث

جدول رقم (١) : معايير اداء مهنة المراجعة الخارجية المتعارف عليها التى اصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الامريكى .

جدول رقم (٢) : معايير اداء المراجعة الخارجية التى اصدرتها مجموعة مجامع المحاسبين البريطانية .

جدول رقم (٣) : معايير اداء المراجعة الداخلية التى اصدرها مجمع المراجعين الداخليين (الدولى الامريكى) .

جدول رقم (١)

معايير اداء مهنة المراجعة الخارجية المتعارف عليها التى أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى(*) .

(أ) المعايير العامة : General Standards

١ ـ يجب أن يقوم بالفحص شخص أو اشخاص يتوافر لديهم قدر كاف من التأهيل العلمى والعملى فى المراجعة .

٢ ـ يجب أن يتوافر لدى المراجع او المراجعين وجهة نظر محايدة فى كل ما يتعلق بعملية المراجعة .

٣ ـ يجب بذل العناية المهنية المعقولة فى القيام بالفحص وفى إعداد التقرير .

(ب) معايير اداء العمل الميدانى Standards Of Field Work

١ ـ يجب وضع خطة وافية للعمل والإشراف بما فيه الكفاية على أعمال المساعدين فى حالة وجود مساعدين .

٢ ـ ينبغى القيام بدراسة سليمة وتقييم دقيق لنظام الرقابة الداخلية المتبع فعلا كأساس يعتمد عليه وكوسيلة لتحديد كمية الاختبارات التى تقتصر عليها إجراءات المراجعة .

٣ ـ يجب الحصول على قدر واف وكاف من ادلة وقرائن الإثبات عن طريق المعاينة والملاحظة والاستفسارات والمصادقات كأساس سليم يستند عليه فى التعبير عن القوائم المالية موضع الفحص .

(جـ) معايير إعداد التقرير Standards of Reporting

١ ـ يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفقا لمبادىء المحاسبة المتعارف عليها .

٢ ـ يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت هذه المبادىء قد طبقت فى الفترة الجارية على نفس الأسس الثابتة التى طبقت بها فى الفترة السابقة .

٣ ـ تعتبر البيانات الواردة فى القوائم المالية معبرة تعبيراً كافيا عما تكنه هذه القوائم من معلومات مالم يرد فى التقرير ما يشير إلى خلاف ذلك .

٤ ـ يجب أن يتضمن التقرير إبداء الرأى عن القوائم المالية كوحدة واحدة أو إيضاح عدم تمكن المراقب من إبداء رأيه . وفى حالة عدم تمكن المراجع من ابداء رايه الشامل ، يجب أن يتضمن التقرير أسباب ذلك . وفى جميع الاحوال يجب أن يشمل التقرير بيانا واضحا يبين طبيعة الفحص الذى قام به ودرجة المسئولية التى يأخذها على كاهله .

جدول رقم (٢)

معايير اداء المراجعة الخارجية البريطانية(**) .

المعيار الاول : معيار اداء العمل .

١ ـ التخطيط والرقابة والتسجيل :

ينبغى على المراجع تخطيط ومراقبة عمله وتسجيله .

٢ ـ النظم المحاسبية :

ينبغى على المراجع دراسة النظام المتبع بالمنشاة لتسجيل وتشغيل معاملاتها المالية واصولها لتحديد مدى كفايته كأساس لإعداد القوائم المالية .

(*) المصدر :

American Institute of Certified Public Accountants : « Generally Accepted Auditing Standards : Their Significance and Scope » (New York : AICPA, 1954).

(**) المصدر :

Auditing Standards and Guidelines, op.cit

دراسة لجدوى معايير أداء المراجعة الداخلية

٣ ـ إثبات المراجعة :

ينبغى على المراجع الحصول على أدلة وقرائن الإثبات المناسبة والموثوق بها بطريقة تكفى للوصول إلى استنتاجات سليمة مبنية عليها .

٤ ـ الرقابات الداخلية :

إذا أراد المراجع الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية فعليه فحص وتقييم هذه النظم وإجراء الاختبارات اللازمة لتحديد مدى الالتزام بها .

٥ ـ فحص القوائم المالية :

على المراجع القيام بفحص كاف للقوائم المالية إلى جانب استنتاجاته المبنية على أدلة وقرائن إثبات أخرى بما يمكنه من الوصول إلى أسس معقولة للرأى الذى سيبديه عن هذه القوائم المالية .

٦ ـ تاريخ سريان هذا المعيار :

يبدأ سريان مفعول هذا المعيار من أول أبريل عام ١٩٨٠ .

المعيار الثانى : تقرير المراجعة :

يسرى هذا المعيار على جميع التقارير التى يبدى فيها المراجع رأيه عن القوائم المالية التى يفترض أنها تعطى صورة صادقة وعادلة للمركز المالى ونتائج الأعمال من ربح أو خسارة وأحيانا لموارد الأموال واستخداماتها . ولا يهدف هذا المعيار إلى إلغاء بعض الاستثناءات القانونية الممنوحة لبعض أنواع المنشآت فى هذا الشأن ولكنه يسرى أيضا على ما عدا ذلك بالنسبة لهذه المنشآت :

على المراجع أن يوضح لمن يوجه إليه التقرير وما هى القوائم المالية التى أعد التقرير بشأنها .

كما يجب عليه أن يبين فى تقريره بوضوح ما يلى :

(أ) ما إذا كانت القوائم المالية قد روجعت وفقا لمعايير المراجعة المعتمدة .

(ب) ما إذا كان فى رأى المراجع أن القوائم المالية تعطى صورة صادقة وعادلة عن أحوال المنشأة (مركزها المالى) وربحها أو خسارتها وأحيانا مصادر الأموال واستخداماتها (فى الحالات التى تطلب إبداء الرأى عن قوائم مصادر الأموال واستخداماتها) .

(جـ) أى متطلب آخر يتطلبه أى قانون أو متطلبات متعلقة بهذا الشأن .

المعيار الثالث : التحفظات فى تقارير المراجعة :

فى حالة عدم تمكن المراجع من تقديم تقرير نظيف (دون تحفظات) فيما يتعلق بالأمور الموضحة بالمعيار الثانى ، فإن عليه أن يوضح التحفظات التى يراها فى تقريره بشأن أى موضوع يكون له تحفظ عليه . وينبغى بيان كافة أسباب التحفظات . كما ينبغى عليه أيضا ايضاح التأثير الكمى لهذه التحفظات على القوائم المالية (إذا كان ذلك وثيق الصلة بالموضوع وممكن عمليا) .

وينبغى ألا يترك التقرير ـ المحتوى على التحفظات ـ للقارىء أى نوع من اللبس فيما يتعلق بمعنى التحفظ وآثاره على القوائم المالية وعلى امكانات تفهم هذه القوائم فى ضوء كل ذلك .

ويجب استخدام الصيغ الموضحة بهذا المعيار حتى يمكن أن يكون هناك تفهم موحد للتقارير المحتوية على تحفظات . اللهم إلا إذا رأى المراجع أن استخدامها لن يوصل المعنى الذى يرغب فى توصيله لقراء التقرير بوضوح .

ولا تخرج الظروف التى تؤدى إلى وجود تحفظ فى رأى المراجع عادة عن إحدى المجموعات التالية :

(أ) عندما تكون هناك ظروف عدم تأكد تؤدى إلى عدم تمكن المراجع من إبداء رأيه بشأن موضوع ما (عدم التأكد) .

(ب) عندما يكون فى إمكان المراجع تكوين رأيه بشأن موضوع ما ولكن هذا الرأى مختلف عن الرأى الموضح بالقوائم المالية (اختلاف) .

ويؤدى كل نوع من هذه الأنواع إلى صيغ مختلفة للتحفظات . وتتوقف الصيغ على ما إذا كان التحفظ ناتجا عن « عدم التأكد » أو « الاختلاف » يعتبر تحفظا أساسيا بحيث يؤدى إلى زعزعة الرأى عن القوائم المالية ككل . أو أنه يعتبر هاما ولكنه ليس أساسيا .

وموضح فيما يلى صيغ التحفظات التى ينبغى استخدامها فى الحالات المختلفة :

طبيعة الظروف	هام ولكن ليس أساسيا	أساسى
عدم تأكد	متوقف على (الرأى)	عدم إبداء رأى
اختلاف	فيما عدا (الرأى)	رأى مخالف

ـ فى حالة عدم ابداء الرأى يوضح المراجع أنه غير قادر على تكوين رأى فيما إذا كانت القوائم المالية تعطى صورة صادقة وعادلة .

ـ فى حالة الرأى المخالف يوضح المراجع أن القوائم المالية ـ فى رأيه ـ لا تعطى صورة صادقة وعادلة .

- في حالة الرأى « المتوقف على » فإن المراجع يوضح عدم إمكانه ابداء رأى ولكن عن مسألة غير أساسية .
- في حالة الرأى « فيما عدا » فإن المراجع يوضح رأى مخالف حول مسألة غير أساسية .

جدول رقم (٣)
معايير اداء المراجعة الداخلية التى اصدرها مجمع المراجعين الداخليين(*) .

تنقسم المعايير إلى خمسة معايير رئيسية : ثم ينقسم كل معيار رئيسى إلى مجموعة معايير فرعية وفقا لما يلى **:

(١٠٠) **المعيار الأول : الحياد** : ينبغى أن يتوافر للمراجعين الداخليين حياد عن الأنشطة التى يتولون مراجعتها .

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

١١٠ - **المركز التنظيمى** : ينبغى أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع في التنظيم يسمح لها بالقيام بواجبات وظيفتها .

١٢٠ - **الموضوعية** : ينبغى على المراجعين الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند أدائهم لمراجعاتهم .

(٢٠٠) **المعيار الثانى : الكفاءة المهنية** : ينبغى أن تؤدى المراجعات الداخلية بكفاءة وفي إطار العناية المهنية المعقولة وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية (مجموعتين) :

اولا : بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية .

٢١٠ - **التوظيف** : ينبغى على إدارة المراجعة الداخلية أن تتأكد من أن المراجعين الذين يوظفون بها ذوى كفاءة فنية وخلفية تعليمية مناسبة لطبيعة المراجعات التى يقومون بها .

٢٢٠ - **المعلومات والمهارات والتخصصات** : ينبغى أن يتوافر في إدارة المراجعة الداخلية المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لقيامها بمهام عملها بطريقة سليمة .

٢٣٠ - **الإشراف** : ينبغى على إدارة المراجعة الداخلية التأكد من توافر إشراف كاف على أعمال المراجعة الداخلية .

ثانيا : بالنسبة للمراجع الداخلى :

٢٤٠ - **الالتزام ومواثيق الشرف** : ينبغى على المراجعين الداخليين الالتزام بمعايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية وبمواثيق شرف المهنة (دستور الآداب والسلوك المهنى) .

٢٥٠ - **المعلومات والمهارات والتخصصات** : ينبغى أن يتوافر للمراجع الداخلى المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لأداء المراجعة الداخلية بكفاءة .

٢٦٠ - **الاتصالات والعلاقات الإنسانية** : ينبغى أن يتوافر للمراجع الداخلى القدرة على التعامل مع الافراد والاتصال بهم بطريقة فعالة .

٢٧٠ - **التعليم المستمر** : ينبغى على المراجعين الداخليين المحافظة على كفاءتهم المهنية عن طريق التعليم المستمر .

٢٨٠ - **العناية المهنية المعقولة** : ينبغى على المراجعين الداخليين أن يبذلوا في أعمالهم العناية المهنية المعقولة .

(٣٠٠) **المعيار الثالث : مجال العمل** : ينبغى أن يشمل مجال المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة ومدى كفاءة اداء المهام المحددة . ،

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

٣١٠ - **صحة المعلومات ومصداقيتها** : ينبغى على المراجعين الداخليين دراسة مدى صحة المعلومات المالية وغيرها وإمكانية الوثوق بها وكذلك دراسة الطرق المستخدمة لتمييز وقياس وتبويب وعرض هذه المعلومات .

٣٢٠ - **الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد** : ينبغى على المراجعين الداخليين فحص النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد التى يكون لها أثر واضح على العمليات والتقارير .

٣٣٠ - **حماية الأصول** : ينبغى على المراجعين دراسة وتقييم طرق حماية الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول .

٣٤٠ - **الاستخدام الاقتصادى والفعال للموارد** : ينبغى على المراجعين الداخليين تقييم مدى اقتصادية وفعالية استخدام الموارد .

٣٤١ - **تحقيق اهداف العمليات والبرامج** : ينبغى على المراجعين الداخليين فحص العمليات والبرامج للتأكد من أن النتائج متمشية مع الأهداف المحددة .. وما إذا كانت العمليات والبرامج تنفذ وفقا للخطط التى وضعت لها .

(٤٠٠) **المعيار الرابع : اداء عملية المراجعة** : ينبغى أن تشمل أعمال المراجعة تخطيط عملية المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل نتائج المراجعة ومتابعتها .

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

(*) المصدر :

Standards for the professional practice of Internal Auditing, op.cit.

(**) استخدمنا نفس ترقيم المجمع . ويلاحظ ان المعايير الفرعية لها مجموعة اخرى من القواعد المرشدة Guidelines بالإضافة إلى توصيات معايير المراجعة الداخلية Statements on Internal Auditing Standards وقد صدر منها حتى اكتوبر ١٩٨٥ ثلاث توصيات (وهى تعديلات وتوضيحات للقواعد المرشدة) .

دراســـة لجـدوى معـــايير

أداء المــراجعـــة الــداخليــة

٤١٠ ـ **تخطيط المراجعة** : ينبغى على المراجعين الداخليين تخطيط كل عملية مراجعة .

٤٢٠ ـ **فحص وتقييم المعلومات** : ينبغى على المراجعيين الداخلين تجميع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات اللازمة لتدعيم نتائج المراجعة .

٤٣٠ ـ **توصيل النتائج** : ينبغى على المراجعين الداخليين إعداد تقارير عن أعمالهم وتوصيلها .

٤٤٠ ـ **المتابعة** : على المراجعين الداخليين متابعة تقاريرهم للتأكد من أن الإجراءات اللازمة بشأن مراجعتهم قد اتخذت .

(٥٠٠) **المعيار الخامس : إدارة إدارة المراجعة الداخلية** : ينبغى على مدير المراجعة الداخلية أن يدير إدارة المراجعة الداخلية بطريقة سليمة .

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

٥١٠ ـ **الغرض والسلطة والمسئولية** : ينبغى أن يكون لدى مدير المراجعة الداخلية وثيقة توضح هدف إدارته وسلطتها ومسئوليتها .

٥٢٠ ـ **التخطيط** : على مدير المراجعة الداخلية وضع الخطط اللازمة للقيام بوظيفة المراجعة الداخلية .

٥٣٠ ـ **السياسات والإجراءات** : ينبغى على مدير المراجعة الداخلية توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات لإرشاد المراجعين الداخليين .

٥٤٠ ـ **إدارة وتطوير الأفراد العاملين بالإدارة** : على مدير المراجعة الداخلية توفير برنامج لانتقاء العاملين بإدارة المراجعة الداخلية ولتطوير العاملين بما يكفل تحقيق أهداف الإدارة .

٥٥٠ ـ **المراجعون الخارجيون** : على مدير المراجعة الداخلية التأكد من وجود تنسيق بين أعمال المراجعة الداخلية والخارجية .

٥٦٠ ـ **ضمان الجودة** : على مدير المراجعة الخارجية توفير برنامج لتقييم أعمال الإدارة بقصد ضمان جودة الأداء .

الهوامش

1 . The Institute of Internal Auditors : " Standards For the Professional Practice of Interrial Auditing ", (Altamonte Springs, Floridaa : Institute of Internal Auditors, 1978) .

٢ ـ صدرت المعايير الامريكية فى شكل توصيات مقترحة عام ١٩٤٧ ثم اعتمدت رسميا من أعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى عام ١٩٤٨ . راجع فى هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants : " Tentative Statement of Auditing : Standards : Their Generally Accepted Significance and Scope ", (New York : AICPA 1947) .

- American Institute of Certified Public Accountants : " Generally Accepted Auditing Standards : Their Significance and Scope ", (New York : AICPA, 1954) .

(٣) اصدر هذه المعايير مجموعة مجامع المحاسبين والمراجعين فى بريطانيا . راجع فى هذا الصدد :

- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, The institute of Chartered Accountants of Scotland, The Institute of Chartered Accountants in Ireland and The Institute of Certified Accountants : "Auditing Standards and Guidelines ", (London : Auditing Practices Committee, April 1980) .

(٤) راجع :

- The International Webster New Encyclopedic Dictionary (New York : Tabor House, 1973) , P. 951 .

(٥) راجع فى هذا الصدد :

- Barber, Bernard :" Some Problems in the Sociology of the Professions " edited by Kenneth S. Lynn

in : " The Professions in America " (Boston : Houghton Mifflin Company, 1965) .

- Thomas, J. : " Professional Wisdom ", The Journal of Accountancy, February 1947 .

- Becker, Howard S. : " The Nature of a Profession ", edited by Nelson B. Henry. in : " Education for thr Professions ", (Chicago, Illinois : The National Society for the Study of Education, 1962) .

6 - Moyer, C.A.: " Relationship of Audit Programs to Audit Techniques " edited by J.K. Lasser Tax institute in : " Standard Handbook For Acccountants ", (New York : McGraw - HiLL Book Company Inc. 1956), P.2 - 140 .

(٧) راجع في هذا الصدد :

- De Paula, F.C. and Attwood, F. : " Auditing Principles and Practice " (London : Pitman, 1982), PP. 20 - 22 .

- Ferrier, R.J, : " Auditing Standards and Guidelines " edited by D. Kent, M. Sherer and S. Turley in : " Current Lssues in Auditing ", (London : Harper & Row, Publishers, 1985) PP. 120 - 133

8 - Grady, Paul : " Auditing Standards ", The New York Certified public Accountant, Vol. XVI, (December, 1946) .

9 - Ibid

10 - Ibid

11 - Dr. Abdel Moneim Mohamoud : " A Study of the Nature and Development of Auditing Standards in the United States ", Ph D. Dissertation, University of Illinois, 1958. PP. 95 - 116

12 - Ibid

13 - Tentative Statement of Auditing Standards : op. Cit.

14 - Generally Accepted Auditing Standards : op. Cit.

(١٥) راجع في هذا الشأن :

- Robertson, Jack C., : " Auditing Standards ", edited by J.C. Robertson, R.E. Palmer and R.S.. Kay in : " Handbook of Accounting and Auditing " (Boston : Warren, Graham and Lamont, 1981), Section 11.

(١٦) انظر في هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants : " Generally Accepted Auditing Standards ", statement on Auditing Standards No. 1, November, 1972.

17 - Robertson, op. cit, pp. 1-2.

18 - Dr. Abdel Moneim Mahmoud. op. cit,. pp. 319-325

19 - General Accounting Office : " Standards for the Audit of Government Organisation, Programs, Activities and Functions ", (Washington : Comptroller General of the United States, 1972) .

(٢٠) انظر على سبيل المثال الكتاب التالى وهو من مراجع « اساسيات المراجعة » الاساسية في بريطانيا منذ صدور طبعته الاولى عام ١٩١٤ حتى صدور الطبعة السادسة عشرة في الثمانينيات (وهى من تأليف F.Clive de Paula ابن المؤلف الاصلى) . ويعكس استعراض هذه الطبعات تطور المهنة في بريطانيا خلال هذه السنوات :

- De Paula, F,R,M, : " The Principles of Auditing ", (London : Pitman) .

(٢١) سبق للباحث ايضاح أوجه النقد هذه في دراسة سابقة . انظر : إبراهيم عثمان شاهين : « معايير اداء العمل الميدانى لمهنة الرقابة الخارجية على الحسابات في مصر » - رسالة ماجستير (كلية التجارة - جامعة القاهرة ، عام ١٩٦٩) ص ٧٨ - ٨٥ .

(٢٢) راجع في هذا الصدد :

- Picking B. G., : " Auditig Standards ", Accounting and Business Research ", Winter 1973, PP.60-70

23 - Ferrier, op. cit., pp. 121-122

24 - Auditing Standards and Guidelines, op.cit

25- Ibid, Paragraphs 3-5

26- De Paula, F. Clive and Attwood, F. A. : " Auditing - Principles and Practices " (London : Pitman, 1982), P. 21.

(٢٧) راجع في هذا الشأن :
- القانون رقم ١٢٣ لسنة ١٩٥١ الخاص بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة .
- القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الاحكام الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة .

(٢٨) راجع قانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المشار إليه اعلاه .
وراجع كذلك القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الذى حل محله .

(٢٩) نقابة المحاسبين والمراجعين : « دستور مهنة المحاسبة والمراجعة » (القاهرة : نقابة المحاسبين والمراجعين ـ ٤ أغسطس ١٩٥٨) .

(٣٠) إبراهيم عثمان شاهين : رسالة الماجستير السالف الإشارة إليها . ص ٨٦ وما بعدها .

(٣١) أوصى المؤتمر العلمي للمحاسبة والمراجعة الذى نظمته شعبه المحاسبة بنقابة التجاريين المصرية والمنعقد في الفترة من ١٤ ـ ١٦ يونيو ١٩٨٠ بتشكيل لجنة لوضع « معايير للاداء المهنى بحيث تكون واضحة ومحددة وملزمة لجميع مزاولى مهنة مراقبة الحسابات » .

(٣٢) يشترط المشرع البريطاني فيمن يزاول مهنة المراجعة الخارجية ان يكون عضواً بإحدى المنظمات المهنية البريطانية المعترف بها . كما يشترط مشروع القرار المصرى « بشأن قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة » للقيد في سجل المحاسبين والمراجعين أن يكون الطالب عضواً بنقابة التجاريين (مادة ٢) وتوجد نصوص مشابهة في معظم تشريعات الدول الأخرى .

33 - The institute of Internaı Auditors, United Kingdom : " Handbook 1985/1986 ", (London : Institute, 1985), P.ii.

(٣٤) راجع في هذا الشأن :
- Institute of Internal Auditors : " Statement of Responsibilities of the Internal Auditor ", (New York : Institute of Internal Auditors, 1947) .
- Institute of internal Auditors : " Statement of Responsibilities of the Internal Auditor ", (New York : Institute of Internal Auditors, 1957).
- Institute of Internal Auditors : " Statement of ResPonsibilities of The Internal Auditor ", (orlando, Florida : Institue of Internal Auditors, 1971) .
- Institute of Internal Auditors : " Statement of Responsibilities of Internal Auditing ", (Altamonte Spring, Florida : Institute of Internal Auditors, 1981) .

35- The Institute of Internal Auditors : " Code of Ethics ", (New York : The Institute of Internal Auditors, 1968) .

(٣٦) تبنى ملاحظات الباحث على المصادر التالية :
(أ) في بريطانيا : دراسة ميدانية بالصناعة البريطانية لنشاط المراجعة الداخلية شملت عينة عشوائية منتظمة تبلغ ٦٥ شركة (انظر هامش رقم ٥٣) . ثم متابعة عن طريق عضوية مجمع المراجعين الداخليين والمشاركة في اجتماعاته وندواته وبعض مؤتمراته وإعداد برامج تدريبية لاعضائه (خلال الفترة من عام ١٩٧١ إلى اواخر عام ١٩٧٦) .
(ب) في مصر : متابعة لنشاط المراجعة الداخلية خلال الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٨٢ عن طريق البرامج التدريبية المنعقدة بجمعيتى « إدارة الاعمال العربية » و « أراك » والحصول على ردود على استقصاء من بعض المجموعات المشاركة في هذه البرامج .
(جـ) في الكويت : دراسة ميدانية في مؤسسة البترول الكويتية والمنشآت التابعة لها (انظر هامش رقم ٥٤) ثم متابعة عن طريق المراجعين الداخليين المشاركين في اربعة برامج تدريبية (من مجموعة شركات اخرى) خلال الفترة من عام ١٩٨٣ إلى ١٩٨٥ .

37- Statement of Responsibilities, op. cit.

38 - The Institute of Internal Auditors : " 1957 Survey of Internal Auditing, " (New York : The Institute of Internal Auditors, 1958).

39 - Statement of Responsibilities, op.cit.

40 - The Institute of Internal Auditors : " 1968 Survey of Internal Auditing ", (New York : The Institute of Internal Auditors, 1969).

41 - Statement of Responsibilities, op. cit.

42 - The Institute of Internal Auditors : " 1979 Survey of Internal Auditing " (Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors, 1980).

43 - Statement of Responsibilities, op.cit.

(٤٤) راجع في هذا الصدد :

- White, K.R. and xander, J.A., : " Survey of Internal Auditing Trends and Practices ", (Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors, 1984).

- Mautz R.k. Tiessen, P. and Colson, R.H. : " Internal Auditing : Directions and Opportunities ", (Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1984).

(٤٥) راجع التوصيات الاربع المشار إليها فيما تقدم .

46-Taylor, D.H. and Glezen, G.W, : " Auditing : Integrated Concepts and Procedures ". (New York : John Wiley & Sons, 1982) . P. 163

(٤٧) راجع في هذا الصدد :

- Brink, B.Z. and Witt, H. : " Modern Internal Auditing " (New York : John Wiley & Sons, 1982) PP. 757-775.

- Mautz R.k, and Newmann, F,L : " Corporate Audit Committees : Policies and Practices " (Altamonte Springs, Florida : The Institue of Internal Auditors, 1977).

48 - Ibid

49 - Chambers, A.D : " Internal Auditing " (London : Pitman, 1981) , PP. 275-276 .

(٥٠) راجع في هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 1 (November, 1972).

(٥١) راجع مجموعة الدراسات الميدانية التى أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية والسابق الإشارة إليها فيما تقدم .

52 - Kenneth and Xander, Op.cit. PP, 51-57.

(٥٣) راجع في هذا الصدد :

- Shahin, I.O. : " The Impact of Internal Audits on Middle Managers, Personal Bias in the Budgeting System ", Ph. D. Thesis, University of Sheffield, 1976 .

- Lowe, E.A. And Shahin, I.O. : " Internal Auditing and Budgeting Bias " a paper Presented to " The Association of university Teachers of Accounting Conference ", Huddersfield, England, April 1976 .

وقد قام مجمع المراجعين الداخليين (الفرع البريطانى) بدراسة اخرى بعد ذلك بفترة قليلة وتوصلت إلى نفس النتائج . راجع :

- The Institute of internal Auditors, United Kingdom Chapter : " A Survey of internal Auditing in the United Kingdom " Research Report No 1. (London : Institute, 1976) .

ولم تنشر نتائج اية دراسات بعد ذلك غير أن هناك دراسة جارية حاليا ولم يتم نشر نتائجها بعد . راجع :

- The Institute of Internal Auditors - United Kingdom : " Education - Research Programme 1985/86 " (London : Institute, 1985).

(٥٤) راجع : د . صادق البسام ود . إبراهيم شاهين : « حياد المراجع الداخلي في قطاع البترول الكويتى » مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ـ العدد الثامن والثلاثون ـ السنة العاشرة (جامعة الكويت) ، إبريل ١٩٨٤ .

(٥٥) للرجوع إلى تفاصيل هذا الموضوع راجع :
د . إبراهيم عثمان شاهين : « مظاهر حياد المراجع الخارجي في شركات الأموال : دراسة دولية مقارنة » (تحت النشر) .

(٥٦) راجع في هذا الصدد :
- Rabel, Fredrik K., : " Auditing Standards and Procedures in the Light of Court Decisions " edited by Mary E . Murphy in : " Selected Readigs In Accounting and Auditing ", (New York : Prentice - Hall Inc. 1952).

57 - Robertson, op. cit. P. 11-4 .

(٥٨) راجع في هذا الصدد :
The Institute of Internal Auditors, United Kingdom- :" Members Handbook and Professional Standards ", (London : Institute, 1985).

(٥٩) راجع التوصيات المشار إليها فيما تقدم .

(٦٠) نفس المراجع .





تقييم ظاهرة الالغاءات لوثائق تأمينات الحياة العادية فى السوق المصرى

اعداد : د . شوقى سيف النصر سيد ● أستاذ الرياضة والتأمين المساعد - جامعة القاهرة -



مقدمة

إلغاء وثيقة التامين على الحياة يعنى فسخ عقد التامين من جانب المؤمن له وإنهاء التعاقد قبل أن تكتسب الوثيقة الحق فى التخفيض أو فى قيمة تصفية [1] ويتم ذلك إذا توقف المؤمن له عن سداد الأقساط المستحقة فى مواعيدها ولم يكن قد سدد ثلاثة اقساط سنوية كاملة أو ما يعادلها من الأقساط المجزاة وبعد قيام شركة التامين بعمل الإنذارات اللازمة تصبح عندئذ الوثيقة لاغية ولا يحق للمؤمن له استرداد اى جزء من الاقساط المسددة بل تصبح حقا مكتسبا لشركة التامين [2] وتعتبر هذه الظاهرة ملازمة لتامينات الحياة فى جميع أسواق العالم ولكن يختلف حجمها واهميتها من سوق لآخر ومن شركة لأخرى داخل نفس السوق .

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على حجم هذه الظاهرة فى سوق تامينات الحياة المصرية خلال الفترة من ٧٩/١/١ وحتى ٨٦/٦/٣٠ بإجراء بحث واقعى حديث على بيانات هذه السوق مدعما بدراسة ميدانية للوقوف على أسباب هذه الإلغاءات واتجاهها وكيفية التغلب عليها .

وقد تمت هذه الدراسة على تأمينات الحياة العادية فى السوق المصرية للتأمين واستبعدنا دراستها بالنسبة لتأمينات الحياة الشعبية حيث يتضاءل هذا النوع وتقل أهميته كثيرا فى السوق المصرية وأصبحت معظم الشركات لا تصدر وثائق شعبية ، كما أن الوثائق السارية منها تتناقص سنويا كاتجاه عام ، وهذه الظاهرة تعتبر ظاهرة عالمية وليست ظاهرة محلية فقط .

وقد تمت هذه الدراسة فى إطار المباحث التالية :

المبحث الأول : معدلات الغاء وثائق تأمين الحياة فى السوق المصرية .

المبحث الثانى : دوافع الغاء وثائق الحياة فى السوق المصرية .

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات .

المبحث الأول

معدلات إلغاء وثائق تامين الحياة فى السوق المصرية

يمكن تقسيم الإلغاء فى وثائق التامين على الحياة إلى نوعين :

النوع الأول : الانسحاب قبل اتمام التعاقد

وهذا النوع لا يعتبر إلغاء بالمعنى الفنى أو القانونى ولكنه يعتبر انسحابا وعدم الاستمرار فى اتمام باقى إجراءات التعاقد كأن يستوفى المؤمن له طلب التامين أو إجراءات الكشف الطبى فقط دون الاستمرار فى باقى الإجراءات وحتى تصدر وثيقة التأمين وتأثير هذا النوع محدود جداً على نتائج اعمال شركات التأمين ولا يتعدى انفاقا محدودا من المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات التعاقد ، وعلى المسئولين عدم إغفاله ودراسة دوافعه سواء كان سببها المنتج أو المؤمن له ذاته لتحويل هذه الفئة إلى إنتاج فعلى وحقيقى لقطاع تأمينات الحياة .

النوع الثانى : إلغاء الوثيقة بعد إصدارها وسداد بعض اقساطها .



تقييم ظاهرة الإلغاءات لوثائق تأمينات الحياة

وهذا النوع هو الإلغاء بالمعنى الفنى أو القانونى والذى يتم بعد إصدار الوثيقة وسداد القسط الأول المستحق على الأقل ، وقبل استكمال سداد الأقساط المستحقة عن ثلاث سنوات كاملة حتى لا يتحول الإلغاء إلى تخفيض أو تصفية ، وتتركز معظم إلغاءات وثائق تأمين الحياة فى هذا النوع من الإلغاءات وهو النوع المقصود بالدراسة والتحليل فى هذا البحث .

ويتم حساب النسب المختلفة للإلغاءات بطرق ومقاييس مختلفة أخص منها بالدراسة والتحليل الطريقتان التاليتان :

الطريقة الأولى : نسبة عدد الوثائق الملغاة :

هو المقياس العددى لجدية إتمام تعاقدات التامين على الحياة والاستمرار فيها للإحساس بالحاجة إليها وملاءمتها لحملة الوثائق ويكون مع المقاييس الأخرى صورة متكاملة لتقييم كل جوانب ظاهرة الإلغاءات ، ويتم حساب نسبة عدد الوثائق الملغاة بمقتضى هذه الطريقة من العلاقة التالية :

$$\text{نسبة عدد الوثائق الملغاة سنويا} = \frac{\text{عدد الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام}}{\text{عدد الوثائق الجديدة المصدرة خلال الثلاث سنوات الأخيرة}}$$

وتعتبر الطريقة السابقة مؤشراً قوياً لحجم الوثائق الملغاة سنويا من بين الوثائق المصدرة ودليلا مباشرا على كفاءة الجهاز الإنتاجى بالشركة .[٣]

وقمت بحساب هذه النسب لكل شركة من شركات التأمين المباشر المصرية (القطاع العام والخاص) باستخدام العلاقة السابقة وتم تجميع البيانات إعداد النسب المختلفة للإلغاءات فى الجدول التالى . (١)

من الجدول يتضح ما يلى :

١ ـ اتجهت معدلات إلغاء وثائق الحياة فى شركة مصر للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجى منذ عام ٧٩ وحتى السنة المالية ٨٤/٨٣ باستثناء عام ٨٢/٨١ ثم اتجهت بعد ذلك إلى الارتفاع مرة أخرى تدريجيا وحتى عام ٨٦/٨٥ .

٢ ـ تتجه معدلات إلغاء وثائق الحياة فى شركة الشرق للتأمين إلى الانخفاض التدريجى منذ عام ٧٩ وفى جميع السنوات باستثناء عامى ٨٤/٨٣ ، ٨٦/٨٥ حيث حدث فيهما ارتفاع طفيف جداً فى هذه المعدلات .

عدد الوثائق الجديدة المصدرة خلال السنة المالية المذكورة والسنتين السابقتين لها مباشرة				
السنة المالية	مصر	الشرق	الأهلية	المهندس
٧٩ (٧٨، ٧٧)	١٢٠٤١٧	٨٢٢٦٨	٣٠٩٠٥	—
٨١ / ٨٠ (٧٩، ٧٨)	١٤٣٧٠٠	١٠٠٦٥١	٣٢٨٤٧	٣٥
٨٢ / ٨١ (٨١/٨٠، ٧٩)	١٦٣٦٠٤	١٠٩٨٣١	٤٠٧٠٤	٦٠
٨٣ / ٨٢ (٨١/٨٠، ٨٢ / ٨١)	١٧٣٨٠٤	١١٢٨٣٤	٤٧٨٠٤	١٥٦
٨٤ / ٨٣ (٨٢ / ٨١، ٨٣ / ٨٢)	١٨١٣٢٠	١٠٧٤٤٤	٤٩٧٥٨	٣٤٨
٨٥ / ٨٤ (٨٣ / ٨٢، ٨٤ / ٨٣)	١٨٧٥٧٣	١٠٥٥٣٠	٥٢٣٧٨	٩٧٥
٨٦ / ٨٥ (٨٤ / ٨٣، ٨٥ / ٨٤)	١٦٦٤٥١	١٠٠٤٠٨	٥٧٨٩٠	٢٦٢١
المعدل المتوسط				

جــدول رقــم (١)

معــدلات الوثـــائق الملغـــاة سنــوياً

الدلتا	اجمالي السوق	عدد الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام											
		مصـــر		الشـــرق		الأهليـــة		المهنـــدس		الدلتـــا		اجمالي السوق	
		عـدد	نسبة	عـدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عـدد	نسبة
—	٢٣٣٥٩٠	٢٤٣٨٧	٪ ٢٠,٣	١٢٦٢٥	٪ ١٥,٣	٣٧٥٠	٪ ١٢,١	—،	٪ —	—	٪ —	٤٠٧٦٢	٪ ١٧,٥
—	٢٧٧٢٣٣	٢٥١٩٧	١٧,٥	١٥٠٠٠	١٥,٥	٤٩٦٢	١٥,١	صفر	صفر	—	—	٤٥٧١٤	١٦,٥
—	٣١٤١٩٩	٢٩٨٢٨	١٨,٢	١٤٩٩٦	١٣,٧	٥٤٩٧	١٣,٥	صفر	صفر	—	—	٥٠٣٢١	١٦
١٧٨	٣٣٤٧٧٦	٢٦٧٩٦	١٥,٤	١٣٢٠١	١١,٧	١٠٢٣٤	٢١,٤	٥	٣,٢	صفر	صفر	٥٠٢٣٦	١٥
٣٠٩	٣٣٩١٧٩	٢٧٦٨٤	١٥,٣	١٥٤٦١	١٤,٤	٢٣٠٣	٢٤,٧	٢١	٦	٥٠	١٦,٢	٥٥٥١٩	١٦,٤
٦٧٥	٣٤٧١٣١	٣٥١٢٧	١٨,٧	١٢٠٣١	١١,٤	٧٢٨٠	١٣,٩	١٦٢٧	١٦,٦	٤٨	٧,١	٥٤٦٤٨	١٥,٧
١٣٦٦	٣٢٨٧٣٦	٤٠٢٨٥	٢٤,٢	١٤٨٣٠	١٤,٨	٢٧٦٣	٢٢,١	٥٠٣	١٩,٢	٢٠٣	١٤,٩	٦٨٥٨٤	٢٠,٩
			١٨,٥		١٣,٨		١٧,٥		١١,٣		١٢,٧		١٦,٩

٣ ـ تتجه معدلات الإلغاء بشركة التأمين الأهلية إلى الارتفاع التدريجي من سنة لأخرى باستثناء عامى ٨١/٨٢ ، ٨٤/٨٥ .

٤ ـ تتجه معدلات الإلغاء بشركة المهندس للتأمين إلى الارتفاع التدريجي في جميع السنوات دون استثناء .

٥ ـ تتجه معدلات الإلغاء بشركة الدلتا للتأمين إلى التحسن التدريجي باستثناء السنة المالية ٨٥/٨٦ .

٦ ـ تنخفض معدلات الإلغاء المتوسطة في شركات التأمين القطاع الخاص عنها في شركات التأمين القطاع العام .

٧ ـ حققت شركة المهندس للتأمين اقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق ، كما حققت شركة مصر للتأمين أعلى معدل إلغاء متوسط بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .

٨ ـ حققت شركة الشرق للتأمين اقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لشركات القطاع العام كما حققت شركة المهندس للتأمين اقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لشركات القطاع الخاص .

٩ ـ بلغ معدل الإلغاء العام المتوسط لجميع الشركات العاملة في السوق عن خبرة السنوات محل الدراسة مجتمعة ١٦,٩٪ ويقل عن هذا المعدل المتوسط شركات المهندس والدلتا والشرق للتأمين ، كما يزيد عن هذا المعدل المتوسط كل من شركتى مصر والأهلية .

الطريقة الثانية : نسبة مبالغ التأمين الملغاة :

هو المقياس الكمى أو المالى لحجم ظاهرة الإلغاءات في سوق التأمين ويتم حساب نسبة مبالغ التأمين الملغاة باستخدام العلاقة التالية : (٥)

نسبة مبالغ التأمين الملغاة سنويا =

مبالغ التأمين المنتهية بالإلغاء خلال العام

مبالغ تأمين الوثائق الجديدة المصدرة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

وتعتبر ألطريقة السابقة مؤشرا قويا لبيان تأثير الإلغاءات على حجم الإنتاج التأمينى الفعلى أو الحقيقى أو الصافى للمنتج من ناحية ولشركة التأمين من ناحية أخرى ، كما انه مؤشرا لبيان تأثير هذا الحجم الصافى على دخل الشركة من الأقساط المستمرة المنتظمة وبالتالى مؤشرا لنتائج أعمال شركة التأمين .

وقمت بحساب هذه النسب لكل شركة من شركات التأمين المباشر المصرية (القطاع العام والخاص) باستخدام العلاقة السابقة ، وتم تجميع البيانات وإعداد النسب المختلفة للإلغاءات في الجدول التالى :(٢)

السنة المالية	مبالغ تامين الوثائق الجديدة المصدرة خلال السنة المذكورة والسنتين السابقتين لها مباشرة			
	مصر	الشـرق	الأهلية	المهندس
٧٩ (٧٨، ٧٧)	١٠٧٨١٢	٨٧٣٥٣	٤١٨٠٦	—
٨٠ / ٨١ (٧٩، ٧٨)	١٤٦٣٤١	١٢٣٥١٨	٥٩٢٨٢	٢٤٣
٨١ / ٨٢ (٨١/٨٠، ٧٩)	٢٠٣٣٨٣	١٧٠٨٨٦	٩٦٠٨٤	٥٤٣
٨٢ / ٨٣ (٨١/٨٠ ، ٨١ / ٨٢)	٢٦٩٧٢١	٢٢٠٦٧١	١٤٤٢٦٨	٢٢٩٩
٨٣ / ٨٤ (٨١ / ٨٢ ، ٨٢ / ٨٣)	٣٤٧٨٧٧	٢٥٩٥٩٧	١٧٧٨٧٥	٤٥٨٦
٨٤ / ٨٥ (٨٢ / ٨٣ ، ٨٣ / ٨٤)	٤٠٧٦٢٧	٢٩٢٨٥٠	٢١٢٧٠١	١٠٢٥٤
٨٥ / ٨٦* (٨٣ / ٨٤ ، ٨٤ / ٨٥)	٤٣٣٣٣١	٣٢٦٣٠٧	٢٣٥٧٩٤	٢٧٢٤١
المعدل المتوسط				

جـدول رقـم (٢)

معـدلات مبـالغ التـامين الملغـاة سنـوياً

القيـمة بالاف الجنيهـات

		مبالغ تامين الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام											
		مصر		الشرق		الاهلية		المهندس		الدلتا		اجمالي السوق	
الدلتا	اجمالي السوق	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
—	٢٣٦٩٧١	١٧٨١٢	٪ ١٦,٥	١١٢٤٢	٪ ١٢,٩	٥٣٤٤	٪ ١٢,٨	—	٪ —	—	٪ —	٣٤٣٩	٪ ١٤,٥
—	٣٢٩٣٨٤	٢١٨٣٣	١٥	١٥٥٦٣	١٢,٦	٩٥٥١	١٦,١	صفر	صفر	—	—	٤٦٩٤٧	١٤,٣
—	٤٧٠٨٩٦	٣٠٥١٧	١٥	١٥٧١٤	٩,٢	١٤٧٢٣	١٥,٣	صفر	صفر	—	—	٦٠٩٥٤	١٢,٩
٥٩٤٣	٦٤٢٩٠٢	٣٦٥٨٩	١٣,٦	٢٠١٢٣	٩,١	٣٢٨٠٦	٢٢,٧	٦٨	٣	صفر	صفر	٨٩٥٨٦	١٣,٩
٩٨٣٣	٧٩٩٧٦٨	٤٦٤٩٨	١٣,٤	٣٠٩٠٧	١١,٩	٤٣٠١٣	٢٤,٢	١٢٧	٢,٨	٧٨٩	٨	١٢١٣٣٤	١٥,٢
٢٠٧٩٦	٩٤٤٢٢٨	٦٦٣٣٢	١٦,٣	٢٣٦٦٦	٨,١	٣١٧٠٤	١٤,٩	١٠١٣	٩,٩	١٤٤٢	٦,٩	١٢٤١٤٧	١٣,٢
٢٨٦٣٦	١٠٥١٣٠٩	٧٩٣٢٣	١٨,٣	٣٥٢٩٢	١٠,٨	٤٢٨٨٥	١٨,٢	٤٥٩١	١٦,٩	٥٠٤٩	١٧,٦	١٦٧١٤٠	١٥,٩
			١٥,٤		١٠,٧		١٧,٧		٨,٢		١٠,٨		١٤,٣

من الجدول السابق يتضح مايلي :

١ ـ اتجهت معدلات مبالغ التأمين الملغاة بشركة مصر للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجي من سنة لأخرى ثم عاودت الارتفاع التدريجي اعتبارا من السنة المالية ٨٤/٨٥ .

٢ ـ اتجهت معدلات مبالغ التأمين الملغاة بشركة الشرق للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجي من سنة لأخرى باستثناء السنتين الماليتين ٨٣/٨٤ ، ٨٥/٨٦ .

٣ ـ تعتبر معدلات مبالغ التأمين الملغاة بشركة التأمين الأهلية غير مستقرة أو منتظمة في سنوات الدراسة وإن كان الاتجاه العام هو الارتفاع من سنة لأخرى باستثناء السنوات المالية ٨١/٨٢ ، ٨٤/٨٥ ، ٨٥/٨٦ .

٤ ـ اتجهت معدلات مبالغ التأمين الملغاة بشركة المهندس للتأمين للزيادة من سنة لأخرى دون استثناء .

٥ ـ اتجهت معدلات مبالغ التأمين الملغاة بشركة الدلتا للتأمين للزيادة من سنة لأخرى دون استثناء .

٦ ـ حققت شركة التأمين الأهلية أعلى معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .

٧ ـ حققت شركة الشرق للتأمين أقل معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .

٨ ـ ينخفض المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين في شركات التأمين القطاع الخاص عنه في شركات التأمين القطاع العام .

٩ ـ بلغ المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين في السوق المصرية ١٤,٣٪ سنويا من خبرة سنوات الدراسة السابقة ويقل المعدل المتوسط لشركات الشرق والدلتا والمهندس عن هذا المعدل العام كما يزيد المعدل المتوسط لشركات مصر والأهلية عن هذا المعدل العام .

الخلاصـــة :

من جدولي (١) ، (٢) يتضح مايلي :

١ ـ تتفق معدلات وثائق التأمين الملغاة في اتجاهها تقريبا مع معدلات مبالغ التأمين الملغاة لكل شركة من الشركات العاملة في السوق المصرية .

٢ ـ إن معدل الإلغاء بالنسبة لمبالغ التأمين أكثر تأثيرا وفاعلية على محافظ شركات التأمين عنه بالنسبة لمعدل الإلغاء على أساس عدد الوثائق ، فإلغاء وثيقة واحدة بمبلغ تأمين ١٠٠ جنيه لا يؤثر على محفظة شركة التأمين بنفس تأثير إلغاء وثيقة واحدة بمبلغ تأمين ١٠٠٠٠ جنيه وهكذا .

٣ ـ يرتفع المتوسط العام لمعدلات وثائق التأمين الملغاة الذى يبلغ ١٦,٩٪ سنويا عن المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين الذى يبلغ ١٤,٣٪ سنويا وهذا مؤشر قوى لانخفاض متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملغاة .

٤ ـ إذا استثنينا شركات القطاع الخاص من المقارنة لحداثة عهد هذه الشركات من ناحية ولصغر إنتاجها وتأثيرها على السوق من ناحية أخرى نجد أن شركة الشرق للتأمين هى أفضل الشركات في نتائجها بالنسبة لمعدلات الإلغاء حيث حققت أقل معدل إلغاء متوسط للوثائق من ناحية أخرى .

٥ ـ حققت شركة التأمين الأهلية أعلى معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين ، كما حققت ثانى معدل إلغاء متوسط للوثائق ونظرا لأن معدل إلغاء مبالغ التأمين أكثر تأثيراً ـ وفاعلية على محافظ شركات التأمين لذلك تتأثر نتائج وأعمال شركة التأمين الأهلية بظاهرة الإلغاءات أكثر من الشركات الأخرى العاملة في السوق وينطوى هذا الاتجاه على ضعف الجهاز الإنتاجي لهذه الشركة وما يتضمنه ذلك من محاولات عقد إصدارات وهمية لتغطية الحد الأدنى لالتزامات المنتجين من ناحية ولتحقيق أرقام الخطة للشركة من ناحية أخرى حيث يقل الإنتاج الكلى والحقيقى للشركة والذى يعتبر المقياس الحقيقى لكفاءة الإدارة والجهاز الإنتاجى بالمشروع وذلك بمقدار الإلغاءات الكلية المرتفعة .

٦ ـ قد تؤدى ظاهرة الإلغاءات إلى تحقيق مكاسب ظاهرية للشركة عن طريق الاحتفاظ بأقساط الوثائق الملغاة ، ولكن ثبت عمليا أن الأقساط الأولى المحتفظ بها عن الوثائق الملغاة لا تكفى بالكامل لسداد المصاريف الإدارية والعمومية والعمولات وتكاليف الإنتاج المرتفعة عند إصدار الوثائق ، ولابد أن يراعى مستقبلا كفاية قسط أو أقساط السنة الأولى على الأقل لتغطية معظم هذه المصروفات .

متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملغاة :

لبيان تأثير متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملغاة بالنسبة للمتوسط العام لمبالغ تأمين وثائق الحياة وتأثير الاختلاف في هذه المتوسطات على محافظ شركات التأمين وذلك لكل شركة من شركات التأمين العاملة في السوق من ناحية ولاجمالي السوق من ناحية أخرى ، قام الباحث بعمل دراسة مقارنة من خلال الجدولين التاليين :

جدول رقم (٣)
متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة (٧)

القيمة بالجنيه

السنة المالية	مصر	الشرق	الأهلية	جملة شركات القطاع العام	المهندس	الدلتا
٧٩	٧٣٠,٤	٨٩٠,٥	١٤٢٥,١	٨٤٣,٩	—	—
٨١/٨٠	٨٦٦,٥	١٠٠٠,٥	١٩٢٤,٨	١٠٢٧	—	—
٨٢/٨١	١٠٢٣,١	١٠٢٧,٩	٢٦٧٨,٤	١٢١١,٣	—	—
٨٣/٨٢	١٣٦٥,٥	١٥٢٤,٤	٣٢٠٥,٦	١٧٨٢,١	١٣٦٠٠	—
٨٤/٨٣	١٦٧٩,٦	١٩٩٠	٣٤٩٦,١	٢١٧١,٧	٦٠٤٧,٦	١٥٥٨٠
٨٥/٨٤	١٨٨٨,١	١٩٦٧,١	٤٣٥٥	٢٢٣٥,٤	٦٢٥٣,١	٣٠٠٤٢
٨٦/٨٥	١٩٦٩,١	٢٣٧٩,٨	٣٣٦٠,١	٢٣٢٠,٣	٩١٢٧,٢	٢٤٨٧١,٩
المتوسط العام لسنوات الخبرة	١٣٦٠,٣	١٥٤٠,٠٣	٢٩٢٠,٧٣	١٦٥٥,٩٠	٨٧٥٦,٩٨	٢٣٤٩٧,٩٧

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

١ ـ ارتفاع متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة من سنة لأخرى فى كل شركة على حدة من شركات التامين القطاع العام باستثناء الانخفاض الطفيف الذى تعرض له المتوسط فى السنة المالية ٨٤/٨٥ فى شركة الشرق للتامين .

٢ ـ ارتفاع المتوسط العام لمبالغ تامين الوثائق الملغاة فى السوق المصرية عموما (شركات القطاع العام) فى جميع السنوات دون استثناء .

٣ ـ تعتبر خبرة شركات التامين القطاع الخاص محدودة جداً لأنها خبرة ثلاث سنوات فقط وتميزت بارتفاع كبير فى متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة ، كما أن الاتجاه العام للمتوسط غير منتظم من سنة لأخرى لذلك يفضل استبعادها عند دراسة السوق ككل .

٤ ـ حققت شركة مصر للتامين اقل متوسط عام لمبالغ تامين الوثائق الملغاة عن سنوات الخبرة مجتمعة بالنسبة لشركات القطاع العام ولإجمالى الشركات العاملة بالسوق ، وهذا يعنى أن تاثير هذه الإلغاءات على محفظة الشركة اقل ما يمكن بالمقارنة بشركات التامين الأخرى ، يليها فى المرتبة الثانية أو يقترب من متوسطها كثيرا شركة الشرق للتامين ، اما شركة التامين الأهلية فقد حققت أعلى متوسط عام لمبالغ تامين الوثائق الملغاة عن سنوات الخبرة مجتمعة بالنسبة لشركات القطاع العام فقط حيث يصل متوسطها نحو ضعف متوسط كل من شركتى مصر والشرق للتامين على حدة .

٥ ـ إن ارتفاع متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة من سنة لأخرى فى السوق معناه زيادة أهمية وخطورة ظاهرة الإلغاءات فى السوق المصرية وما يستتبع ذلك من تاثيرها على نمو محافظ شركات التامين ، ولتوضيح تأثير هذه الزيادة والأهمية يجب مقارنتها بمتوسط مبالغ تامين وثائق الحياة العادية وتتضح هذه المقارنة من خلال الجدول التالى :

←

جدول رقم (٤)

القيمة بالجنيه

السنة المالية	متوسط مبالغ تامين وثائق الحياة الجديدة شركات القطاع العـــــام	معـــدل الزيادة		متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة شركات القطاع العام	معـــدل الزيادة	
		اساس متحرك ٪	اساس ثابت ٧٩ =١٠٠ ٪		اساس متحرك ٪	اساس ثابت ٧٩ = ١٠٠ ٪ ٪
٧٩	١٠٧٨	—	—	٨٤٣,٩	—	—
٨١/٨٠	١٣٨٩	٢٨,٨	٢٨,٨	١٠٢٧	٢١,٧	٢١,٧
٨٢/٨١	١٩٥٤	٤٠,٧	٨١,٣	١٢١١,٣	١٧,٩	٤٣,٥
٨٣/٨٢	٢٣٤٤	٢٠	١١٧,٤	١٧٨٢,١	٤٧,١	١١١,٢
٨٤/٨٣	٢٦٥٢	١٣,١	١٤٦	٢١٧١,٧	٢١,٩	١٥٧,٣
٨٥/٨٤	٢٩١٩	١٠,١	١٧٠,٨	٢٢٣٥,٤	٣	١٦٤,٩
٨٦/٨٥	٣٧٧١	٢٩,٢	٢٤٩,٨	٢٣٢٠,٣	٣,٨	١٧٤,٩
المتوسط العام لسنوات الخبرة	٢٣٠١	٢٣,٦٥	٢٤,٩٧	١٦٥٥,٩٦	١٩,٢٣	١٢,٤٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١ ـ زيادة متوسط مبالغ تامين الوثائق الجديدة والوثائق الملغاة من عام لآخر دون استثناء ويرجع السبب فى ذلك للإرتفاع المستمر فى معدلات التضخم من عام لآخر وبالتالى انخفاض القيمة الشرائية للنقود مما يدفع حملة وثائق التامين على الحياة لرفع مبالغ تامينهم باستمرار .

٢ ـ تتناقص معدلات الزيادة السنوية فى متوسط مبالغ تامين وثائق الحياة الجديدة من عام لآخر باستثناء عامى ٨٢/٨١ و ٨٦/٨٥ ، ولكن الاتجاه العام هو معدلات زيادة متناقصة سنويا .

٣ ـ عدم انتظام معدلات الزيادة السنوية فى متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة وإن كانت هذه المعدلات انخفضت كثيرا فى السنتين الماليتين الاخيرتين ٨٥/٨٤ ، ٨٦/٨٥ .

٤ ـ تنخفض معدلات الزيادة السنوية لمتوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة عنها كثيرا لمتوسط مبالغ تامين وثائق الحياة الجديدة حيث بلغت معدلات الزيادة فى ٦ سنوات لمتوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة حوالى ٧٥٪ بمتوسط سنوى ١٢,٥٪ ، كما بلغت معدلات الزيادة لمتوسط مبالغ تامين وثائق الحياة الجديدة عن نفس الفترة حوالى ١٥٠٪ بمتوسط سنوى ٢٥٪ وبالتالى يصل متوسط الزيادة السنوية لمبالغ تامين الحياة الجديدة ضعف متوسط الزيادة السنوية لمبالغ تامين الوثائق الملغاة .

الخلاصـــــة :

من التحليل السابق يتضح أن متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة ينخفض كثيرا عن متوسط مبالغ تامين الوثائق الجديدة فى جميع السنوات دون استثناء مما يجعل تاثير هذه الإلغاءات على محافظ شركات التامين اقل بكثير مما هو ظاهر ، ولكن من جانب آخر ترتفع معدلات المصاريف الإدارية والعمومية لاقساط هذه الوثائق ذات مبالغ التامين المنخفضة مما يحمل شركات التامين نصيبا كبيراً من هذه الاعباء ، وعلى شركات التامين ان تعيد النظر فى سياساتها التسويقية بالنسبة لهذه الفئة ذات مبالغ التامين المنخفضة فهى الفئة العريضة التى ترتفع فيها معدلات الإلغاء ، اما حملة الوثائق اصحاب مبالغ التامين الكبيرة نادرا مايلغون وثائقهم لاعتبارين :

اولهما : إن تحديد مبلغ تامين كبير لابد أن يتم بناء على اقتناع كامل ودراسة لاحتياجات الفرد وليس لمجاملة او ضغط منتج وأنها فئة قادرة على سداد قسط التامين .

وثانيهما : إن اصحاب مبالغ التامين الكبيرة يلتزمون بسداد أقساط سنوية مرتفعة مما يجعلهم يفكرون اكثر من مرة قبل الإلغاء حتى لا يضيع ما سددوه من اقساط فى السنوات الاولى وقبل أن يصبح للوثيقة قيمة تصفية لذلك فهذه الفئة أكثر استقرارا بالنسبة لشركة التامين .

المبحث الثانى
دوافع إلغاء وثائق تامين الحياة فى السوق المصرية
(دراسة ميدانية)

العينـــة :

بإجراء دراسة ميدانية على عدد ٣٠٠ شخص ممن الغوا وثائق تامينهم حديثا وذلك خلال الفترة من ١٩٨٦/١/١ وحتى ١٩٨٦/٦/٣٠ بهدف قياس اتجاهات ودوافع حملة وثائق التامين على الحياة لإلغاء وثائقهم ، وقد تم استيفاء هذه العينة بتوزيعها بالتساوى على شركات التامين الثلاث القطاع العام (مصر والشرق والاهلية) وذلك بواقع ١٠٠ استمارة (٨) بكل شركة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجموعة المؤمن لهم الذين الغوا وثائق تامينهم حديثا وذلك عن طريق بعض مندوبى الإنتاج بشركات التامين ، وكانت نتائج تفريغ العينة الإجمالية لسوق تامينات الحياة القطاع العام فى إطار الجداول التالية :

اولاً : دوافع شراء التامين على الحياة :

جدول رقم (٥)

الرقـــم	اسباب شراء التامين على الحياة	العـــدد	النسبة ٪
ـ ١	لتغطية اعباء خطر الوفاة	٢٠	٦,٧
ـ ٢	للادخار من أجل الأسرة	١٨	٦
ـ ٣	نتيجة تاثير وضغط المنتج	٢٤٠	٨٠
ـ ٤	نتيجة التأثر بقراءة اعلانات عن تامين الحياة	١٢	٤
ـ ٥	عن طريق أصدقاء ومعارف	٦	٢
ـ ٦	اسباب اخرى	٤	١,٣
	المجموع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

السبب الرئيسى لشراء وثائق التامين على الحياة هو نتيجة تاثير وإقناع المنتج الفورى للعميل على التعاقد بشراء التامين حيث اجاب ٨٠٪ من افراد العينة ان تعاقدهم على شراء التامين تم عن طريق منتج وبتاثيره المباشر الفورى ويلى هذا السبب فى الترتيب ان حوالى ٧٪ من افراد العينة اشتروا التامين عن اقتناع لتغطية اعباء خطر وفاة العائل وأن ٦٪ من افراد العينة اشتروا التامين عن اقتناع أنه يمثل ادخارا إجباريا منخفض العائد ولكن صفة الإجبارية بالإضافة للحماية التامينية تدفعهم لتفضيل شراء التامين على وسائل الادخار الأخرى المنافسة والمتاحة فى السوق ، كما تقل أهمية شراء التامين لباقى الأسباب الأخرى بخلاف الثلاثة أسباب السابقة ، حيث لم تتجاوز مجتمعة نسبة ٧,٣٪ من إجمالى افراد العينة .

ثانيا : مسببات إلغاء وثائق التامين على الحياة .

جدول رقم (٦)

الرقم	مسببات الغاء وثائق تامين الحياة	العدد	النسبة ٪
ـ ١	زيادة اعبائى المالية نتيجة ارتفاع الأسعار وعدم مقدرتى على الاستمرار فى سداد القسط	٨٠	٢٦,٧
ـ ٢	زيادة مزايا التأمينات الاجتماعية مع زيادة خصم ما يقابل هذه الزيادة من المرتب	٢٥	٨,٣
ـ ٣	إنشاء صندوق خاص أو التعاقد على وثيقة تامين جماعى فى جهة عملى	٢٠	٦,٧
ـ ٤	عدم ملاءمة نوع الوثيقة لظروفى نتيجة عدم صدق المنتج فى المعلومات	٦٤	٢١,٣
ـ ٥	عدم انتظام مرور المحصل على العميل	٧٦	٢٥,٤
ـ ٦	التشكيك من الأصدقاء والمعارف وبعض الفتاوى فى شرعية التامين	٢٥	٨,٣
٧	اسباب اخرى	١٠	٣,٣
	المجمـــوع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

١ ـ ياتى فى مقدمة أسباب إلغاءات وثائق الحياة فى السوق المصرية زيادة الأعباء المالية لحملة الوثائق نتيجة التضخم وارتفاع الأسعار وعدم مقدرة حملة الوثائق على الاستمرار فى



سداد القسط وذلك مع الاخذ فى الاعتبار انخفاض مستويات الدخول فى المجتمع المصرى عموما ، وعلى شركات التأمين الاهتمام بفئة حملة الوثائق ذات مبالغ التأمين المنخفضة او الصغيرة لعمل تسهيلات إضافية فى سداد الاقساط تلائم مقدرتهم واستمراريتهم مع استحداث انواع ونماذج جديدة من التغطيات تلائم هذه المقدرة .

٢ ـ يأتى فى المرتبة الثانية كأحد الأسباب الهامة لإلغاءات وثائق الحياة عدم انتظام مرور المحصل على العميل ، وهذا الارتباط غير المستقر بوثيقة تأمين يدفع حملة الوثائق إلى القلق ومحاولة التخلص منها بأية وسيلة وعلى شركات التأمين إعادة دراسة نظم التحصيل الحالية ووضع ضوابط رقابية إضافية عليها مع الاهتمام بنظم حوافز المحصلين لانها بالتأكيد تساهم فى خفض معدلات إلغاء الوثائق .

٣ ـ يأتى فى المرتبة الثالثة كأحد الأسباب الهامة لإلغاءات وثائق الحياة عدم صدق المنتج فى المعلومات التى يعطيها لطالب الحماية التأمينية وعدم ملاءمة نوع الوثيقة التى يعرضها فى جميع الأحوال لظروف واحتياجات العميل حيث يعتبر لقاء المنتج مع العميل ما هو إلا مخدر او مسكن لاتمام عملية التعاقد باسرع ما يمكن حيث يسعى المنتج لزيادة التزامه وزيادة عمولته ، وترتفع نسب الإلغاءات كثيرا بالنسبة للمتدربين عنها بالنسبة للمنتجين حيث تنقصهم الخبرة والمعرفة والاستقرار .

وتقع المسئولية كاملة على شركات التأمين فى إعادة تخطيط البرامج التسويقية كاملة من اختيار وتأهيل وتدريب وسطاء التأمين مع خصم الإلغاءات من التزامات المنتجين وإعادة النظر فى عمولاتهم وحوافزهم .

٤ ـ تعتبر الأسباب الثلاثة السابقة هى الأسباب الاساسية والمؤثرة على ظاهرة الإلغاءات فى السوق المصرية حيث تبلغ نسبها مجتمعة ٧٣,٤٪ من إجمالى أسباب الإلغاءات كما تحتل الأسباب الأخرى للإلغاءات مرتبة ثانوية وهى على الترتيب إلغاء وثيقة التأمين نتيجة زيادة مزايا التأمينات الاجتماعية مع خصم ما يقابل هذه الزيادة من المرتب حيث بلغت نسبة الإلغاءات لهذا السبب ٨,٣٪ من إجمالى مفردات العينة موضوع الدراسة ، ويتساوى مع هذا النسب إلغاء وثائق الحياة بسبب التشكيك فى شرعية التأمين وخلق بلبلة فى الرأى العام وعدم حسم قضية الشبهات التى تكتنف عقد التأمين التجارى حتى الآن ، ويأتى بعد ذلك فى المرتبة إلغاء وثائق تأمين الحياة بسبب إنشاء صندوق خاص او التعاقد على وثيقة تأمين جماعى فى جهة عمل المؤمن له الأصلى ، وتصل نسب الإلغاءات لجملة الأسباب الأخرى مجتمعة ٢٦,٦٪ وهذه الأسباب مجتمعة تعتبر عاملا مؤثرا وقويا ولكنها عوامل خارجية يصعب على شركة التأمين التأثير المباشر الفعال فى هذه الأسباب والقضاء عليها .

ثالثا : الفئات العمرية لأصحاب الوثائق الملغاة

تم توزيع أفراد العينة على أربع فئات عمرية متتالية وذلك من خلال الجدول التالى :

جدول رقم (٧)

فئات العمر	العـــدد	النسبة ٪
٢٠ ــ	٦٠	٢٠
٣٠ ــ	١٤٠	٤٦,٧
٤٠ ــ	٨٥	٢٨,٣
٥٠ فأكثر	١٥	٥
المجموع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

١ ـ تتركز النسبة الغالبة لأصحاب وثائق الحياة الملغاة فى الفئة العمرية ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة حيث تبلغ نسبة عدد الوثائق الملغاة لهذه الفئة ٤٧٪ تقريبا .

٢ ـ تنخفض نسب إلغاءات وثائق الحياة كثيرا للفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر حيث تبلغ ٥٪ فقط ، ويتفق ذلك تماما مع منطق الأمور حيث أن افراد هذه الفئة يشعرون بأهمية وحاجة التأمين أكثر من فئات العمر الأخرى .

٣ ـ على شركات التأمين أن تركز على جمهور المؤمن عليهم أصحاب فئات العمر من ٣٠ ـ ٥٠ سنة حيث تبلغ نسبة إلغاءات وثائق الحياة للفئتين ٧٥٪ من جملة الإلغاءات لمختلف الاعمار وعلى شركات التأمين واجهزتها التسويقية أن تهتم عند توجيه وثائقها وبرامجها بالنسبة لهذه الاعمار بالاقتناع الجيد وتنويع الوثائق بعد الدراسة الفعلية لحاجات ودخول هذه الفئات .

رابعا : مهن أصحاب الوثائق الملغاة .

تم توزيع العينة موضوع الدراسة على اربع فئات مهنية مختلفة دون الدخول فى تفاصيل القطاعات المختلفة داخل كل مجموعة مهنية وذلك من خلال الجدول التالى :

جدول رقم (٨)

مجموعات المهن	العدد	النسبة ٪
١ ـ موظفى الحكومة والقطاع العام	٥٦	١٨,٧
٢ ـ موظفى القطاع الخاص	٨٦	٢٨,٧
٣ ـ المهن الحرة	١٤٥	٤٨,٣
٤ ـ ربات البيوت	١٣	٤,٣
المجموع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

١ ـ تحتل نسب إلغاءات وثائق الحياة من أصحاب المهن الحرة ٤٨,٣٪ من إجمالى افراد العينة وهى أعلى نسبة بالمقارنة بنسب المهن الأخرى حيث تقترب من نصف حجم إلغاءات أفراد العينة .

٢ ـ ياتى فى الأهمية والترتيب موظفى القطاع الخاص حيث تبلغ نسب إلغاءات وثائقهم ٢٨,٧٪ من إجمالى إلغاءات أفراد العينة .

٣ ـ تصل نسب إلغاءات وثائق الحياة من موظفى القطاع الخاص والمهن الحرة معا إلى ٧٧٪ من جملة إلغاءات مختلف المهن بمعنى أن هذه المهن تمثل الغالبية العظمى من حجم وثائق الحياة الملغاة وعلى شركات التامين إعادة تخطيط برامج تسويق وثائق التامين بالنسبة لهذه المهن لأن الحفاظ عليها واستمرارها وتنميتها معناه الزيادة المستمرة فى قدرات الشركات ونمو محافظ أعمالها وتحسن نتائجها .

المبحث الرابـــع

النتائج والتوصيات

اولاً : نتائج البحث :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

١ ـ تعتبر شركة الشرق للتامين افضل شركات السوق المصرية للتامين من حيث ظاهرة الإلغاءات حيث ظهر تحسن واضح وملموس فى انخفاض نسب إلغاءات وثائق تامين الحياة السنوية سواء على اساس عدد الوثائق او على اساس مبالغ التامين وذلك من عام لآخر خلال سنوات الدراسة كما انها تتمتع بأقل نسب إلغاءات على مستوى سوق التامين المصرية وهناك دائما توازن بين حجم الوثائق الملغاة ومبالغ تامينها فى هذه الشركة .

٢ ـ تتجه النسبة العامة لمعدلات إلغاء وثائق الحياة بالنسبة لإجمالى سوق التامين المصرية إلى الاستقرار النسبى فى سنوات الدراسة وذلك حول المتوسط العام الذى يبلغ ١٢,٧٪ سنويا بالنسبة للوثائق ١٤,٣٪ سنويا بالنسبة لمبالغ التامين .

٣ ـ ارتفاع المتوسط العام لمبالغ تامين الوثائق الملغاة فى السوق المصرية (شركات القطاع العام) من سنة لأخرى دون استثناء بالرغم من انخفاض متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملغاة كثيرا عن متوسط مبالغ تامين وثائق الحياة الجديدة مما يجعل تاثير هذه الإلغاءات على محافظ شركات التامين اقل بكثير مما هو ظاهر فعلا .

٤ ـ تتركز دوافع شراء التامين على الحياة فى السوق المصرية على تاثير واقناع المنتج الفورى للعميل بالتعاقد وشراء التامين ، حتى ولو وجدت حالات اخرى ملحة وكامنة ولكن ينقص ترجمتها إلى طلب فعال حيث يتوقف ذلك على الوعى التامينى من ناحية والمقدرة على سداد الاقساط من ناحية أخرى .

٥ ـ تتركز الاسباب الرئيسية لإلغاءات وثائق الحياة فى السوق المصرية فى ثلاثة هى على الترتيب :

السبب الأول : زيادة الأعباء المالية لحملة الوثائق نتيجة التضخم وارتفاع الأسعار وعدم المقدرة على الاستمرار فى سداد قسط التامين .

السبب الثانى : عدم انتظام مرور المحصل على العميل .

السبب الثالث : عدم صدق المنتج فى المعلومات التى يعطيها للعميل وعدم ملاءمة نوع الوثيقة له .

وتمثل هذه الأسباب مجتمعة ٧٣,٤٪ من إجمالى اسباب الإلغاءات فى سوق تامين الحياة المصرية .

٦ ـ تتركز النسبة الغالبة لأصحاب الوثائق الملغاة فى الفئة العمرية من (٣٠ ـ ٥٠) سنة حيث تبلغ نسبة إلغاءات هذه الفئة ٧٥٪ من جملة الإلغاءات لمختلف الاعمار .

٧ ـ تتركز الغالبية العظمى لأصحاب الوثائق الملغاة فى موظفى القطاع الخاص والمهن الحرة حيث تبلغ نسبة إلغاءات هذه الفئات ٧٧٪ من جملة الإلغاءات لمختلف المهن .



ثانيا : توصيات الباحث :

١ ـ تمنح شروط وثائق التأمين على الحياة حق التخفيض أو التصفية لحملة الوثائق بعد سداد اقساط ثلاث سنوات كاملة وفي هذه الشروط ظلم شديد وإجحاف على بعض حملة الوثائق قصيرة الأجل ، وعلى سبيل المثال حملة وثائق التأمين المختلط التي تصدر لمدة ٥ سنوات نجد أن توقف المؤمن له بعد سداد قسطين سنويين لظروف خارجة عن إرادته لا يعطى له الحق في التخفيض او التصفية في حين انه يكون سدد حوالي ٤٠٪ من إجمالي الاقساط المستحقة عليه وفي هذا إجحاف وظلم لهذه الفئة يتطلب إعادة النظر مستقبلا عند منح حق التخفيض أو التصفية أن تؤخذ نوع الوثيقة ومدتها في الاعتبار مع إعداد شرائح ومدد اخرى تعطى هذه الحقوق وفقا لهذه العوامل .

٢ ـ رفع قسط السنة الأولى أو الاقساط المجزاة خلال السنة الأولى نسبيا حتى تكون هذه الاقساط كافية لتغطية مصروفات الشركة العمومية والإدارية والعمولات وتكاليف الإنتاج من ناحية وحتى يتروى المؤمن له ويفكر اكثر من مرة قبل الإلغاء خوفا من ضياع جزء كبير سدده من أقساط ، على أن يراعى تخفيض هذه الزيادات من اقساط السنوات التالية اى ردها للمستأمن مرة ثانية .

٣ ـ على شركات التأمين أن تعيد تخطيط سياساتها التسويقية على أن تركز بالدراسة على الفئات التالية التي ترتفع بالنسبة لها معدلات الإلغاء وهي .

(أ) حملة الوثائق ذات مبالغ التأمين المنخفضة .

(ب) حملة الوثائق في فئات العمر من (٣٠ ـ ٥٠) عاما .

(جـ) حملة الوثائق من موظفي القطاع الخاص والمهن الحرة .

٤ ـ على كافة الاجهزة المعنية بقطاع التأمين المصرى (شركات التأمين ـ جهاز الإشراف والرقابة ـ الاتحاد المصرى للتأمين) أن تهتم بالجهاز الإنتاجي مع إعادة تقييمية من النواحي التالية :

(أ) اختيارهم ـ تأهيلهم وتدريبهم .

(ب) إعادة النظر في عمولاتهم وحوافزهم ومراعاة تأثير الإلغاءات على التزاماتهم ودخلهم .

٥ ـ إعادة دراسة نظم تحصيل أقساط الحياة الحالية ووضع ضوابط رقابية اضافية عليها مع الاهتمام بنظم حوافز المحصلين لانها بالتأكيد تساهم في خفض معدلات إلغاء الوثائق .

مراجع البحث

اولا : المراجع العربية :

١ ـ د . محمد توفيق المنصوري ، د . شوقي سيف النصر ، التأمين ـ الأصول العلمية والمبادىء العملية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٢ ـ الكتاب السنوي ـ الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ـ سنوات مختلفة .

٣ ـ الشروط العامة لوثيقة التأمين المختلط .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

Christopher Gil Christ, How to Plan your Life Insurance Amartin book, Published in association . With UK Provident, 1979

الهوامش

(١) انظر المراجع التالية :

ـ د . محمد توفيق المنصورى ، د . شوقى سيف النصر ، التامين ـ الاصول العلمية والمبادىء العملية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، من ص ٥٠٩ إلى ص ٥١١ .

Christopher Gilchrist, How to plan Your life Insurance, A Martin Book Published in association with UK Provident, 1979, P.P 57, 58.

(٢) المادة الرابعة من الشروط العامة لوثيقة التامين المختلط .

(٣) يتم حساب نسبة الوثائق الملغاة سنويا فى السوق المصرية على اساس نسبة عدد الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام إلى متوسط عدد الوثائق السارية خلال العام وهذه الطريقة فى الحساب تظهر نسب الإلغاءات السنوية اقل من اللازم او اقل من حقيقتها لزيادة المقام المكون من متوسط عدد الوثائق السارية خلال العام حيث يشمل هذا المتوسط وثائق سارية منذ فترات طويلة تزيد على ثلاث سنوات والإلغاءات الحقيقية لا تتم من بين هذه الوثائق السارية منذ فترات طويلة ، وانهاء التعاقد بالنسبة لهذه الوثائق يتحول إلى تخفيض او تصفية وليس الغاء .

(٤) قام الباحث بعمل تراكم او تجميع للاصدارات الجديدة كل ٣ سنوات كما اعد نسب الإلغاءات المطلوبة من واقع بيانات الكتاب الاحصائى السنوى الصادر من الهيئة المصرية للرقابة على التامين عن السنوات المالية من ١٩٧٧ إلى ٨٥/٨٦ .

(٥) تعتبر هذه الطريقة ايضاً تعديل او تصحيح للطريقة المستخدمة فى السوق المصرية والتى تعتمد فى حساب النسبة على متوسط مبالغ التامين للوثائق السارية خلال العام لنفس الاسباب السابق ذكرها فى الطريقة الاولى .

(٦) قام الباحث بعمل تراكم او تجميع لمبالغ تامين الاصدارات الجديدة كل ثلاث سنوات كما اعد نسب الإلغاءات المطلوبة من واقع بيانات الكتاب الاحصائى السنوى الصادر من الهيئة المصرية للرقابة على التامين عن السنوات المالية من ١٩٧٧ إلى ٨٥/٨٦ .

(٧) تم حساب هذا المتوسط باستخدام العلاقة التالية :

$$\text{متوسط مبالغ تامين الوثائق الملغاة} = \frac{\text{مبالغ تامين الوثائق الملغاة}}{\text{عدد الوثائق الملغاة}}$$

(٨) انظر نموذج قائمة الاستقصاء بملاحق البحث





• موجز بحث •

القيـــم المهنيـــة لـــدى أخصائى العلاقات العامة



المنظمـات المصـرية وعلاقتهـا

أهمية البحث :

نظرا لأن مجموعة القيم التى يتبناها الفرد تؤثر فى اتجاهاته وسلوكه نحو كافة المتغيرات المادية والبشرية التى يتفاعل معها ، فإن وظيفة أخصائى العلاقات العامة والتى تستهدف التأثير فى السلوك من خلال الأساليب المختلفة للاقناع تتطلب المعرفة التامة للأخصائى بالقيم السائدة لدى الجماهير الداخلية والخارجية المتعاملة مع المنظمة ، وما إذا كانت هذه القيم صاعدة أو هابطة ، قوية أو ضعيفة ، تساعد على إحداث عمليات التغيير والتطوير المستهدف للمنظمة وللمجتمع أو تعوقه . وذلك حتى يمكنه وضع برامج اتصال فعالة وفق التخطيط السليم المدروس الواعى لكافة أوجه نشاط العلاقات العامة .

ومن جهة أخرى تعد دراسة القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة وكذلك اتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة على جانب كبير من الأهمية ، نظرا لأن هذه الفئة هى المسئولة عن إحداث وإدارة التغيير فى المنظمة وفى المجتمع ، وبالتالى فإن سلوكياتها وأساليب ممارستها للأعمال إنما يتوقف ضمن ما يتوقف عليه مع عدة عوامل أخرى على ما تدين به من قيم ، بجانب المحددات الأخرى كالاتجاهات والمعتقدات والقدرات وغيرها .

وبناء على هذا تصبح دراسة القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية على جانب كبير من الأهمية نظرا لأنها تنعكس :

أولا : على أسلوب الأداء وما إذا كان هذا الأسلوب ملتزما بأهداف المهنة وأخلاقياتها أم لا .

ثانيا : على مستوى أدائهم لوظائفهم ومدى رضائهم الوظيفى نتيجة لمستوى ذلك الأداء .

تشير العديد من البحوث والدراسات العلمية إلى وجود ارتباط بين مستوى الأداء . والرضاء الوظيفى لدى الأفراد مما يتسنى معه اعتبار الرضاء الوظيفى مؤشرا لمستوى الأداء ـ لدى العاملين بصفة عامة . وتستهدف هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان هناك علاقة أساسية بين القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية والرضاء الوظيفى لديهم .

مشكلة البحث :

وفى ضوء ما تقدم فإن هذا البحث يسعى للإجابة على التساؤلات التالية :

١ ـ أ ـ ما القيم السائدة لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ؟

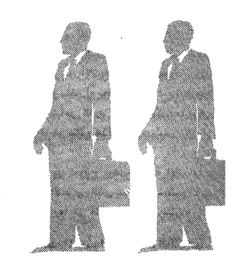
ب ـ ما اتجاهات الأخصائيين نحو مستقبل وظيفة العلاقات العامة فى مصر ؟

٢ ـ ما مدى توافر العوامل التى تحقق الرضاء الوظيفى لأخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ؟ وبالتالى ما مدى رضائهم الوظيفى ؟

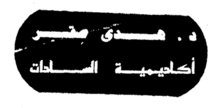
٣ ـ هل هناك علاقة بين القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة وبين رضائهم الوظيفى ؟

نوع البحـث :

ونظرا لأن هذه الدراسة تستهدف تصوير وتحليل وتقويم الواقع الفعلى للقيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية واتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة ،







وتوضيح العلاقة بين هذه القيم والرضاء الوظيفى لدى الإخصائيين ، فإن هذه الدراسة تتطلب نوعين من البيانات بعضها وصفى حيث يحاول تحديد هذه القيم والاتجاهات والرضاء الوظيفى لدى المبحوثين وبعضها الآخر يحاول بالتحليل والدراسة الإحصائية إيجاد العلاقة السائدة بين هذه المتغيرات المختلفة والوصول من هذه الدراسة إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها فى تخطيط التغير بأسلوب أكثر فاعلية من مجرد الاعتماد على الحدس والتخمين .

منهج البحث :

تم استخدام منهج المسح حيث أعد استقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة . وقد استعين فى إعداد الاستقصاء المستخدم لجمع هذه البيانات ببعض الدراسات والبحوث الأجنبية التى تناولت هذا المجال ، نظرا لندرة الدراسات العربية فى هذا المجال . وقد تطلبت هذه الاستعانة إجراء لبعض التعديلات اللازمة للمفاهيم والعبارات الواردة بالاستقصاءات الأصلية وتوضيحها وعرضها بما يلائم البيئة المصرية وقد تمت تجربة الاستقصاء مبدئيا على عينة ممثلة لعينة الدراسة للتأكد من وضوح المفاهيم والعبارات التى تضمنها الاستقصاء ، ثم تم إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء ، وفقا لهذه الدراسة الاستطلاعية بحيث أصبحت جاهزة للتطبيق . وقد أعقب جمع البيانات عن طريق الاستقصاء المذكور ، عملية تفريغ وتبويب وتحليل البيانات للوقوف على نتائج الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

نظرا لارتباط هذه الدراسة بالقيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ، فإنهم يشكلون الفئة التى تمثل مجتمع الدراسة لهذا البحث ، ولذا يتم اختيار العينة من بين هؤلاء الإخصائيين الذين حضروا البرامج التدريبية فى الثلاث دورات التى عقدها مركز التدريب الإدارى بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والتى بدأت فى التواريخ التالية :

الدورة الأولى وعقدت اعتبارا من ١٩٨٦/١١/٩ .

الدورة الثانية وعقدت اعتبارا من ١٩٨٧/٢/١ .

الدورة الثالثة وعقدت اعتبارا من ١٩٨٧/٥/٣ .

وبلغ عدد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة نحو ١٤٠ مفردة يمثلون مختلف الوزارات والقطاعات وذلك على نحو ما يوضحه الملحق رقم (١) .

ملحوظة : استخدمت هذه العينة فى جمع بيانات دراسة أخرى للباحثة هى :

الوضع المهنى لأخصائى العلاقات العامة دراسة نظرية مع تطبيق ميدانى فى بعض المنظمات المصرية .

تقسيم البحث

ويتناول هذا البحث ثلاثة فصول أساسية كما يلى :

الفصل الأول

القيم المهنية لدى أخصائى العلاقات العامة واتجاهاتهم نحو الوظيفة

المبحث الأول : القيم المهنية لدى أخصائى العلاقات العامة .

مقدمة : أهمية معرفة أخصائى العلاقات العامة بالقيم السائدة فى المجتمع .

- القيم المهنية السائدة لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية .
- تأثير قيم الإدارة على قيم أخصائى العلاقات العامة .
- المتغيرات التى تؤثر على قيم أخصائى العلاقات العامة .
- القيم المهنية التى يجب أن يتبناها أخصائى العلاقات العامة .
- توفر المعرفة لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية بوجود أخلاقيات ومبادىء خاصة بالمهنة .
- أهمية الممارسة الأخلاقية لوظيفة العلاقات العامة .
- القيم المهنية لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية .

المبحث الثانى : اتجاهات أخصائى العلاقات العامة نحو مستقبل الوظيفة .

- مدى العمومية والتخصص لدى الأخصائيين الممارسين لوظيفة العلاقات العامة .
- مستقبل مهنة العلاقات العامة .

الفصل الثاني

الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

مقدمة :

- نموذج الرضاء الوظيفى والذى استند إليه البحث فى القياس .
- أهمية مجال الرضاء الوظيفى لأخصائى العلاقات العامة .
- ترتيب الأهمية النسبية للعوامل التى تحقق الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية .
- الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة .

القيـم المهنيـة لـدى أخصـائي العـلاقات العـامة

- درجة رضاء أخصائى العلاقات العامة نحو وظائفهم .
- الصورة الحالية لأخصائى العلاقات العامة والمنطبعة لدى الآخرين .

الفصل الثالث

العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

محور الدراسة فى هذا الفصل هو :
دراسة العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفى فى إطار الحاجات الإنسانية طبقا لمدرج ماسلو .

- الخلاصة واهم النتائج .
- مراجع البحث .
- الملاحق .

الفصل الأول

القيم المهنية لدى اخصائى العلاقات العامة واتجاهاتهم نحو الوظيفة

المبحث الأول

القيم المهنية لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

مقدمة : اهمية معرفة اخصائى العلاقات العامة بالقيم السائدة فى المجتمع :

تكمن اهمية معرفة اخصائى العلاقات العامة بالمعايير والانماط السلوكية والقيم والاتجاهات السائدة التى يتبناها افراد المجتمع والتنظيم الاجتماعى الذى يعملون فيه ، فى أن هؤلاء الاخصائيون هم الفئة التى تعمل على نشر الأفكار المستحدثة والعمل على تبنى الجماهير لتلك الافكار بهدف تحديث المجتمعات وتطويرها .

ونظراً لأن اتفاق هذه الأفكار والمعلومات وأساليب التفكير والممارسة الحياتية والعملية التى يدعو إليها أخصائى العلاقات العامة مع القيم والمعايير السلوكية السائدة فى مجتمع ما يساعد بصورة كبيرة فى سرعة تبنى الجمهور لهذه الافكار والاتجاهات الحديثة فإن معرفة هذه القيم ييسر عمل القائمين بالعلاقات العامة ويحقق أهداف الوظيفة .

وترتبط القيم ارتباطا كبيراً بالاتجاهات والسلوك ، حيث يتأثر سلوك الإنسان بمجموعة القيم والقواعد السلوكيه التى تؤثر عليه وتدفعه للسلوك بطريقة ما أو تفضيل مسلك اخر ، وحتى يمكن فهم السلوك البشرى يجب أن نسعى إلى اكتشاف مجموعة القيم والقواعد السلوكية التى تنظم هذا السلوك وتوجيهه .(١)

وتعرف القيم بأنها عبارة عن « تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص - والأشياء والمعانى وأوجه النشاط . ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شىء ما مهتديا بمجموعة من المبادىء والمعايير التى وضعها المجتمع الذى يعيش فيه والذى يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك .(٢)

والقيمة ليست مجرد تفضيل ، ولكنه تفضيل يشعر به صاحبه ويعتبره مسوغا من الناحية الأخلاقية أو من الناحية المنطقية أو على أساس الأحكام الحالية ، وعادة يكون مسوغا على أساس ناحيتين من هذه النواحى او على اساسها كلها .(٣)

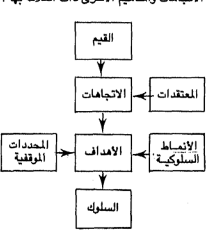
وفى هذا الصدد يجب أن يعى أخصائى العلاقات العامة جيداً الفرق بين القيم والاتجاهات ، وقد ذكر البورت عن مفهوم الاتجاه واهميته فى العلاقات الاجتماعية الحديثة مايلى « أن مفهوم الاتجاه يعد اهم مفهوم محدد مميز لا غنى عنه فى علم النفس الاجتماعى الأمريكى المعاصر » .(٤)

لقد اتفق علماء الاجتماع فى كافة المجالات أن الاتجاه يمكن اعتباره استعدادا مسبقا للاستجابة المواتية أو غير المواتية نحو الأشياء او الأشخاص او المفاهيم او أي شىء آخر .

ويبرز من هذا التعريف بعض الافتراضات الهامة وهو أن الاتجاه يرتبط بالسلوك ، وأن الاتجاه هو متغير له بعد واحد حيث يرتبط هذا البعد بمشاعر الفرد ذاته ، ولكن ما يمكن ملاحظته هو نتائج هذا الاتجاه وليس الاتجاه نفسه .(٥)

وفيما يلى نموذج يوضح علاقة الاتجاهات بالمفاهيم الأخرى والذى يتبين منه موضع القيم ومدى تاثيرها على اتجاهات الفرد وسلوكه .(٦)

الاتجاهات والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة بها .



المبحث الأول :

القيم المهنية السائدة لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

١ - تاثير قيم الإدارة على قيم اخصائى العلاقات العامة .

وهنا يتبادر السؤال التالى بصدد القيم التى يتبناها اخصائى العلاقات العامة انفسهم والتى تنعكس فى تصرفاتهم وسلوكهم وادائهم الوظيفى ، فهل أن وظيفة العلاقات العامة تتطلب تبنى قيما محددة لترشيد الاداء فى هذه المهنة ، وهل أن المعرفة المسبقة بقيم العاملين فى هذا المجال يتيح التنبؤ بسلوكياتهم تجاه الموضوعات المختلفة وفى الظروف والمواقف المتعددة والمتنوعة .

إن الأخلاقيات فى ممارسة العلاقات العامة تثير عدة تساؤلات ساخنة قد تصل إلى الغليان

بالنسبة لأخصائى العلاقات العامة نظرا لاختلاف وتغير القيم فى المجتمعات الحديثة نتيجة لتطور بيئات الأعمال والعلاقات الدولية وتكنولوجيا الاتصال وما أسفرت عنه تبادل المفاهيم الثقافية والحضارية للمجتمعات المختلفة ومن ثم كثيرا ما نجد أن أخصائى العلاقات العامة فى صراع ذاتى وقد يحاول أن يجد لنفسه إجابات صريحة محددة للأسئلة التالية.[٧]

- هل أكذب من أجل صاحب العمل الذى أعمل لديه ؟
- هل أتلاعب فى نتائج الجوائز فى مسابقة ما حتى يفوز عميل مفضل ؟
- هل أخادع وأراوغ لكى أحصل على معلومات حول وكالات لعملاء آخرين ؟
- هل أعمل على تغطية ظروف تنطوى على مخاطرة ؟
- هل أصدر نشرات إخبارية تقدم نصف الحقيقة فقط ؟
- هل أسعى إلى رشوة المذيعين والمراسلين الصحفيين أو رجال التشريع ؟
- هل أحجب بعض المعلومات فى مؤتمر صحفى ، ولا أصرح بها إلا عندما يطلبها المراسلون الصحفيون على وجه التحديد ؟

وبمعنى آخر إلى أى مدى - إذا لزم الأمر - يوفق الأخصائى بين معتقداته وقيمه الشخصية وبين قيم أصحاب الأعمال ورجال الإدارة .

٢ - المتغيرات التى تؤثر على قيم أخصائى العلاقات العامة :

وبطبيعة الحال يتغير اختيارنا للأهداف وتتغير أساليب وصولنا إليها من وقت إلى آخر ، وذلك بقدر تعلمنا وإدراكنا وخبراتنا وبتغير الظروف المحيطة بنا . وإن كان فى المجتمعات الديمقراطية وفى العلاقات الاجتماعية تظل الحقيقة دائما هى الحقيقة ولكن هناك تساؤلا وهو هل نستطيع التنبؤ بقيم أخصائى العلاقات العامة عن طريق بعض سماته الشخصية كالسن والنوع ودرجة التعليم وغيرها من المتغيرات .

٣ - القيم المهنية التى يجب أن يتبناها أخصائى العلاقات العامة .

وفى مؤتمر صحفى للاتحاد الدولى للقائمين بالاتصال فى منظمات الأعمال IABC قدم ستيفن لويس . السياسى الكندى والمعلق الإذاعى النصائح التالية للممارسين والتى تميز الأداء الأخلاقى.[٨]

- كن أمينا فى كافة الأوقات .
- عبر عن أخلاقيات المنظمة التى تعمل بها مستندا إلى معاييرك الشخصية ومعايير المجتمع .
- أحترم وجهة نظر خصومك ومعارضيك وجماهيرك .
- إحرص على ثقة الآخرين فيك وتنميتها عن طريق تأكيد الناحية الموضوعية فى الأداء وليس بالتفاهات .
- إحرص على العرض الكامل بجانب أى موضوع تقدمه .
- ناضل من أجل تحقيق توازن بين ولائك للمنظمة وواجبك نحو الجمهور .
- لا تضحى بالأهداف بعيدة المدى فى سبيل تحقيق مكاسب فى الأجل القصير .

٤ - توفر المعرفة لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية بوجود أخلاقيات ومبادىء خاصة بالمهنة .

وقد تم استقصاء أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة حول مدى معرفتهم بوجود مبادىء وأخلاقيات خاصة بمهنة العلاقات العامة . ويوضح الجدول التالى نتائج الإجابات .

جدول رقم (١)
معرفة أخصائى العلاقات العامة بوجود مبادىء وأخلاقيات خاصة بالمهنة

مدى المعرفة بالمبادىء والأخلاقيات الخاصة بالمهنة	العـــدد	النسبة ٪
نعم	١٣٤	٩٦
لا	٣	٢
لا أعرف	٣	٢

٤- القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة

وبالمناقشة المتعمقة للباحثة مع الإخصائيين حول ماهية هذا المبدأ تبين ان جميعهم يشيرون إلى الأخلاقيات والمبادىء الإنسانية العامة والقيم التى يتبناها الفرد والمحددة لسلوكه بصفة عامة وهم يقتنعون تماما ان هذه المبادىء والأخلاقيات العامة هى التى تحدد سلوكهم فى المهنة ، وانه ليس هناك مصدر معين يحدد لهم مبادىء وأخلاقيات محددة لممارسة المهنة .

٥ ـ اهمية الممارسة الأخلاقية لوظيفة العلاقات العامة :

ويذكر مارستون ان هناك عدة أسباب عملية جدا تدعو إلى الممارسة الأخلاقية لوظيفة العلاقات العامة هى : ـ [٩]

* أن الممارسة غير الأخلاقية تدعو إلى فرض القوانين التى قد تكون معوقة وجامدة فى حد ذاتها ، فالممارسة الأخلاقية تحفظ حرية الممارسين .

● الممارسة غير الأخلاقية تدمر الثقة التى هى شىء ضرورى لأسلوب الحياة الديمقراطية . فإذا لم يستطع الفرد الثقة فيما يقرأ أو يسمع أو يرى ، فلن يستطيع التوصل إلى رأى فى أي من الاحداث الهامة الجارية .

● أن مهنة العلاقات العامة لا يمكنها أن تتقدم وتتطور إلا إذا كانت كفئا وأخلاقية . وإلا فإن من يلجأون إلى استخدامها لن يستطيعوا التأكد من حصولهم على الخدمة التى دفعوا لها الأجر ، كما أن الجمهور العام لا يستطيع التأكد إن ممارستها ستكون لنفعه ولصالحه .

٦ ـ القيم المهنية لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية :

وفى دراسة أجراها دونالد رايت على ١٤٨ مبحوثا من اعضاء جمعية العلاقات العامة الأمريكية منهم ٧٢ عضوا حاصلا على اجازة الجمعية و ٧٦ غير حائزين على هذه الاجازة وقد حاول التمييز بين الممارسة المهنية وغير المهنية بين الأعضاء المجازين وغير المجازين على أساس تحليل خمسة عوامل هى الجماعات المرجعية ، المشاركة المهنية ، استمرارية التعليم والتطور المهنى ، القيم الوظيفية ، ومسئوليات الوظيفة .

وقد أسفر البحث عن عدة نتائج . ومنها أن الاعضاء الحاصلين على إجازة جمعية العلاقات العامة الأمريكية ثبت أنهم مهنيون أكثر من الاعضاء غير المجازين . حيث تم استقصاؤهم حول سبعة عبارات تمثل القيم المهنية وثلاث عبارات تمثل القيم غير المهنية وكانت الإجابات كما يلى : [١٠]

تحليل متوسط مدرج القيم الوظيفية وترتيب اهميتها النسبية لدى اخصائى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية

القيم الوظيفية	الأعضاء المجازين		الاعضاء غير المجازين	
	متوسط الدرجة	ترتيب الاهمية	متوسط الدرجة	ترتيب الأهمية
القيم المهنية				
الأستقلال	٥,ـ	٦	٦,١	٧
القدرة على اداء مهام فنية	٦,٦	٩	٦,٣	٨
القدرة على اداء خدمات	٤,٥	٤	٦,ـ	٦
مدى مساهمة العلاقات العامة فى اتخاذ القرارات .	٥,٧	٧	٥,٨	٥
مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	٤,٣	٢	٤,٤	١
تقدير واعتراف الزملاء	٦,٢	٨	٧,٢	١٠
المكانة فى المنظمة	٤,٢	١	٥,٥	٤

القيم الوظيفية	الأعضاء المجازين		الاعضاء غير المجازين	
	متوسط الدرجة	ترتيب الاهمية	متوسط الدرجة	ترتيب الاهمية
القيم غير المهنية				
الدخــل	٤,٤	٣	٤,٦	٢
تقدير المشرف المباشر	٤,٧	٥	٥,٤	٣
أمن الوظيفة	٦,٧	١٠	٦,٨	٩

وقد طلب من المبحوثين ترتيب هذه القيم الوظيفية طبقا لأهميتها بالنسبة لهم وتشير المتوسطات المنخفضة إلى اهمية نسبية عالية اما المتوسطات العالية فتعنى أن القيم الوظيفية ليست هامة بالنسبة لهم .

وقد دلت النتائج أن الاعضاء الذين لديهم اجازة لديهم التوجه المهنى اكثر من غير المجازين وذلك بالنسبة لترتيبهم لأهمية هذه القيم .

وقد تم تطبيق هذا المقياس للقيم الوظيفية على اخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة للوقوف على ما يلى :

١ ـ ترتيب الأهمية النسبية لهذه القيم لديهم .

٢ ـ توقعات الممارسات المهنية فى المجال العلمى لأخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية من خلال التعرف على الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لديهم .

٣ ـ هل هناك فروق فى ترتيب الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية بين أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة فى المنظمات المصرية ؟ وبين اخصائى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية .

اولاً : ترتيب الأهمية النسبية للقيم الوظيفية لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ويوضح الجدول التالى ترتيب الأهمية النسبية للقيم لدى أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة فى المنظمات المصرية ـ علما بأن الاوزان النسبية المنخفضة للقيم تدل على أهمية نسبية عالية وبالعكس .

جدول رقم (٢)
ترتيب الاهمية النسبية للقيم لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

عبارات القيم	الوزن النسبى	ترتيب الأهمية
القدرة على تأدية خدمات	٦,٧	١
تقدير واعتراف الزملاء	٧,٤	٢
امن الوظيفة	١٠,١	٣
الاستقلال	١٠,٢	٤
القدرة على تأدية مهام فنية	١٠,٣	٥
تقدير المشرف المباشر	١٠,٦	٦
المكانة فى المنظمة	١٠,٨	٧
مدى مساهمة العلاقات العامة فى مشاركة الإدارة فى اتخاذ القرارات	١١,١	٨
الدخل المناسب	١١,٢	٩
مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	١١,٦	١٠



ثانيا : توقعات الممارسات المهنية فى المجال العملى لأخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية من خلال التعرف على الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لديهم ويوضح الجدول التالى ترتيب القيم المهنية وغير المهنية لدى اخصائى عينة العلاقات العامة موضع الدراسة :

جدول رقم (٣)
الاهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لدى
اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

القيم الوظيفية	الوزن النسبى	الترتيب عموما
أولا القيم المهنية		
المستوى الثالث :		
مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	١١,٦	١٠
مدى مساهمة العلاقات العامة فى مشاركة الإدارة فى اتخاذا القرارات	١١,١	٨
المستوى الثانى :		
المكانة فى المنظمة	١٠,٨	٧
القدرة على تادية مهام فنية	١٠,٣	٥
المستوى الأول :		
الاستقلال	١٠,٢	٤
تقدير واعتراف الزملاء	٧,٤	٢
القدرة على تأدية خدمات	٦,٧	١
ثانيا : القيم غير المهنية		
المستوى الثالث :		
الدخل المناسب	١١,٢	٩
المستوى الثانى :		
تقدير المشرف المباشر	١٠,٦	٦
المستوى الأول :		
أمن الوظيفة	١٠,١	٣

● يبدو من هذا الترتيب النسبى أن القيمة الحاصلة على الترتيب الأول وهى : القدرة على تأدية خدمات تشير إلى اننا لو بدأنا مجهوداً مكثفا لإعداد وتدريب أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية للقيام بتأدية المهام والوظائف المطلوبة منهم فإن ذلك سيحقق القيمة الثانية فى الأهمية لديهم وهى : تقدير واعتراف الزملاء وهذا من شانه يحقق القيمة الثالثة فى الاهمية لديهم والمتمثلة فى أمن الوظيفة . وهذه القيمة فى جوهرها تشير إلى إحدى الحاجات الأساسية الخمس لدى النفس البشرية والتى إن لم تتوافر فلا مجال لاستثارة الحاجات الأخرى لدى الإنسان (الحاجة للأمن فى مدرج ماسلو) . وعلى ذلك فإن توافر هذه الحاجة بدورها يؤدى إلى الشعور بالاستقلال وهو فى جوهره تحمل المسئولية وينتمى إلى مستوى حاجات تحقيق الذات . وتوافر هذه المستويات الأولى سواء فى القيم المهنية وغير المهنية لدى الإخصائيين كفيل بأن يحقق ماتلاها من القيم الاخرى المستقصاه والوارد ترتيبها فى الجدول .

ثالثا : الفرق بين ترتيب الأهمية النسبية للقيم المهنية بين أخصائى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية واخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة فى المنظمات المصرية .

جدول رقم (٤)

ترتيب الاهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لدى اخصائى العلاقات العامة فى المجتمع المصرى والمجتمع الامريكى

عبارات القيم	عينة الدراسة فى المجتمع المصرى	المجتمـــع الأمريكى	
		الأعضاء المجازين	الأعضاء غير المجازين
القدرة على أداء خدمات	١	٤	٦
تقدير واعتراف الزملاء	٢	٨	١٠
أمن الوظيفة	٣	١٠	٩
الاستقلال	٤	٦	٧
المقدرة على أداء مهام فنية	٥	٩	٨
تقدير المشرف المباشر	٦	٥	٣
المكانة فى المنظمة	٧	١	٤
مدى مساهمة العلاقات العامة فى اتخاذ القرارات	٨	٧	٥
الدخـــــل	٩	٣	٢
مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	١٠	٢	١

وفى ضوء البيانات السابقة يثار التساؤل التالى : ما القيم الاصلية لمهنة العلاقات العامة والتى يجب ترسيخها لدى الممارسين حتى تاتى ممارسات وظيفة العلاقات العامة على مستوى عال من الاداء المهنى الاخلاقى فى ذلك لان القيم تنعكس على انماط السلوك والممارسات السائدة بين المشتغلين بالعلاقات العامة بمختلف مستوياتهم وبينهم وبين الجمهور المتعامل مع المنظمة .

والإجابة على هذا التساؤل تتطلب دراسة متعمقة لما يجب أن تكون عليه قيم اخصائى العلاقات العامة فى المجتمع المصرى مما يستلزم ان يفرد له بحث خاص ليس هذا مجاله .

المبحث الثانى

اتجاهات أخصائى العلاقات العامة نحو مستقبل الوظيفة

يدور فى الآونة الأخيرة الجدل والنقاش حول مستقبل وظيفة العلاقات العامة من حيث اعتبارين أساسيين نتناولهما بالدراسة وهما :

١ - مدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين الممارسين لوظيفة العلاقات العامة .

٢ - مستقبل المهنة ذاتها .

ونعرض فيما يلى الآراء المؤيدة والمعارضة للاعتبار الأول ثم نتناول بالتحليل لاتجاهات الإخصائيين فى عينة الدراسة لهذه الآراء .

١ - مدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين الممارسين لوظيفة العلاقات العامة .

وفيما يتعلق بمدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين ، نجد أن هناك آراء تطالب بضرورة الشمول فى كفاءات ومهارات وقدرات ممارس العلاقات العامة وعدم اقتصاره على بعض مجالات العمل الإعلامى أو التخصص فى مهارات اتصالية محددة « حيث أن هناك طلبا كبيرا اليوم من جانب المنظمات الربحية وغير الربحية على خدمات العلاقات العامة كثيرة التنوع والتى تتطلب وجود الممارس العام متعدد المواهب والمهارات ، والذى لديه قدرة على اتخاذ القرارات ، والاتصال ذو الاتجاهين ، والمعرفة بإدارة الأعمال ، والعلاقات مع الجماهير النوعية المختلفة المتعاملة مع المنظمة والخبرة فى موضوعات الإدارة وحل الصراع والعلوم السياسية والاجتماعية والتسويق والشئون العامة ، والتصميم والتعامل مع جماعات الضغط وجماعات سن التشريعات ، ومجالات أخرى .

ومع هذا نجد أن هناك رأيا لدى شركات العلاقات العامة المتخصصة والتى تقدم خدماتها إلى العملاء من المنظمات المختلفة والأفراد حيث ترى أن « عملاء اليوم والغد أكثر دقة وحذاقة بالنسبة لنوعية الخدمة التى يقومون بشرائها ، ومن ثم فهى ترى أنه يجب التعامل معهم على هذا الأساس ومن ثم فهى ترى أن عهد الممارس العام فى طريقه إلى الانقراض ، ويزيد طلب العملاء على المتخصصين ، فالتخصص يتم إما على أساس طبيعة نشاط الصناعة أو المنظمة ، أو على أساس نمط الخدمة أو حجم المنظمة .. وهكذا فالتخصص لم يعد عملية اختيارية بل هو ضرورة (١١)

وقد تم استقصاء أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة للوقوف على مدى موافقتهم بالنسبة لشمول وعمومية كفاءات وقدرات ومهارات ممارسى العلاقات العامة . وعدم اقتصاره على مجالات عمل أو تخصص محدد . ويوضح الجدول التالى إجابات المبحوثين فى هذا الصدد .

جدول رقم (٥)
راى الأخصائيين حول العمومية والتخصص فى ممارسة المهنة

الموافقة على العمومية وعدم التخصص	العـــدد	النسبة ٪
أوافق جـداً	١١٢	٨٠
أوافق إلى حد ما	٢٣	١٦
غيـــر موافق	٥	٤

وتتفق نتائج الجدول السابق مع الاتجاه الكبير للآراء السائدة فى الدول المتقدمة والتى تنظر إلى الطبيعة المتنوعة لوظيفة العلاقات العامة والتى تتطلب العمومية فى الممارس . تلك العمومية التى تؤهله للتكيف والتأقلم مع المجالات والممارسات المتنوعة .

● وقد ترجع آراء المبحوثين فى موافقتهم (٨٠٪) من عينة الدراسة على العمومية وعدم التخصص إلى تنوع التأهيل العلمى لهم والذى يتمثل فى ٢٤ نوعا من المؤهلات العلمية ومن ثم يجد الإخصائيون أن فى موافقتهم على العمومية إنما يعزز مكانتهم الوظيفية . كما أن التخصص قد يتضمن تهديدا لوظائفهم وفى نظرة الإدارة إلى كفاءتهم .

● وهناك فرق بين العمومية فى الدول المتقدمة وفى الدول النامية فالمقصود بالعمومية فى الدول المتقدمة قياسا لما تتصف به عمومية المدير Generalist هو اجادته لكافة المجالات المختلفة التى تقع تحت إشرافه ولكنه يعطى فرصا متكافئة لكافة الأعمال بحيث لا يعد متخصصا Specialist فى إحداها . وبالتالى فإن العمومية تعنى النظرة الشاملة والإجادة . ولا يقصد، بها الجهل فى كل شىء وهذا ما يخشى من التركيز فى مصر على العمومية

وعدم التخصص والتى قد تؤدى إلى زيادة ضحالة وسطحية الإعداد والتأهيل التخصصى للممارسين فى مختلف المجالات .

٢ ـ مستقبل مهنة العلاقات العامة :

اما من حيث مستقبل المهنة ذاتها فاننا نرى انه إذا كانت مهنة العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة التى تسعى إلى التنبؤ بالمستقبل وقياس التغيرات التى تطرأ على العناصر المختلفة فى بيئة المنظمة تلك العناصر التى تتسم فى عصرنا الحالى بالتغير السريع المتلاحق ـ فإنه لا غنى لإدارة المنظمات الحديثة عن هذه الوظيفة بل سوف يزداد الحاجة إليها بتعقد الاعمال واتساعها .

وقد تم استقصاء اخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة حول توقعاتهم لوظيفة العلاقات العامة والاتجاهات نحوها كمجال عمل فى المستقبل ويوضح الجدول التالى إجابات المبحوثين فى هذا الصدد .

جــــدول رقم (٦)
اتجاهات الإخصائيين نحو
مستقبل وظيفة العلاقات العامة

العبـــــــــارة	العـــــدد	النسبة ٪
ازدهار ونمو وتطور وتشعب مجالاتها وزيادة أهميتها والحاجة لها .	١٢٠	٨٦
أن تظل كما هى فى نفس المستوى	٢٠	١٤
الانغلاق والتقوقع والقصور	—	—

ويتضح من نتائج الجدول السابق مايلى :

وجود اتجاه متفائل نحو مستقبل وظيفة العلاقات العامة حيث يرى ٨٦٪ من المبحوثين انها سوف تزدهر وتنمو وتتطور وتتشعب مجالاتها وتزيد اهميتها والحاجة إليها ويلاحظ ان (١٤٪) فقط يرون انها سوف تظل فى نفس مستواها . ولم يذكر احد من المبحوثين اتجاهات سلبية نحو مستقبل المهنة .

قد يرجع هذا الاتجاه المتفائل لنظرة المبحوثين تجاه مستقبل المهنة إلى درجة الرضاء التى تحققها لهم وظائفهم الحالية فى المهنة وهذا ما يدعو إلى الحذر حيث يتحقق اكبر رضاء لدى المبحوثين من عوامل غير مهنية . والتى يوضحها الجدول رقم (١٠) والتى تدل على أن اكبر درجات الرضاء تتحقق من العوامل غير المهنية الاولى بالجدول ، وهذا قد يشير إلى عدم الرؤية المبصرة والتقدير الواعى للمبحوثين لمتطلبات وظيفة العلاقات العامة فى المستقبل والتى تستلزم التركيز على العوامل المهنية لدى الممارسين والتى اسفرت نتائج الرضاء أنها تأتى فى مؤخرة العناصر التى تحقق الرضاء ومنها إتاحة الوظيفة الفرصة للابتكار والمبادأة ، والوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة فى بعض المجالات ، والتأثير على قرارات هامة لدى الإدارة حيث جاءت هذه العبارات فى المراتب ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ من العناصر التى تحقق الرضاء لدى أخصائى العلاقات العامة .

الفصل الثانى

الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

مقدمـــــــة :

يعد الرضاء الوظيفى أحد الموضوعات الهامة التى حظيت بالعديد من البحوث والدراسات ، ولعل السبب فى هذا الاهتمام الذى يتعلق بالكشف عن اتجاهات الافراد نحو وظائفهم ونحو المنظمات التى يعملون بها ـ يرجع إلى عاملين :

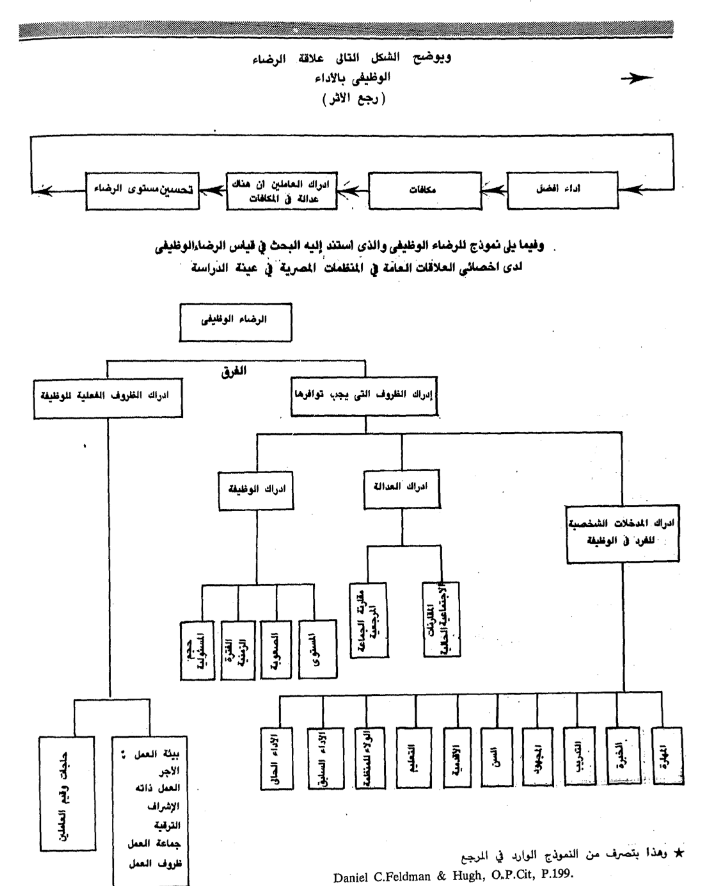
اولهما : ان موضوع ما يشعر به العاملون نحو وظائفهم هو موضوع هام فى حد ذاته سواء كان يشعر العاملون بأن وظائفهم مرضية او محبطة ، تثير التحدى أم انها مملة ، لها معنى او انها عديمة التأثير .

ثانيهما : يتعلق باهتمام المديرين بأثر اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ونحو المنظمة على الأداء والإنتاجية .

وهناك من يرجع أهمية الرضاء الوظيفى إلى اعتبارين هما : [١٢]

١ ـ يعد الرضاء الوظيفى جزءا من الرضاء عن الحياة ذاتها ، فهم يرون أن طبيعة بيئة الفرد خارج نطاق العمل إنما تؤثر على مشاعر الفرد داخل بيئة العمل ، كما ان العكس صحيح فنظرا لأن الوظيفة تعد جزءاً هاماً من الحياة ، فإن الرضاء الوظيفى يؤثر على رضاء الفرد عن حياته بصفة عامة .

٢ ـ علاقة الرضاء الوظيفى بالأداء ، وأيهما يعد سببا للآخر بمعنى هل أن الرضاء يؤدى إلى اداء افضل أم أن الأداء الأفضل يؤدى إلى الرضاء ؟ وتستقر البحوث والدراسات إلى ان الأداء الأفضل يؤدى إلى حصول العاملين على مكافآت أعلى ، فإذا ما ادرك العاملون أن هناك عدالة فى توزيع هذه المكافآت فإنه ينتج لديهم مستويات أعلى من الرضاء الوظيفى ، نظراً لأن العاملين يشعرون بانهم يحصلون على مكافآت تتناسب مع مستويات ادائهم . ومن جهة أخرى . إذا رأى العاملون أن المكافآت غير كافية وغير متناسبة مع مستوى الأداء فإن هذا يسبب لديهم شعور بعدم الرضاء .



★ وهذا بتصرف من النموذج الوارد في المرجع
Daniel C.Feldman & Hugh, O.P.Cit, P.199.

ونتيجة للمحاولات والدراسات التى تمت فى مجال الرضاء الوظيفى تم إنشاء العديد من المقاييس التى تقيس العناصر المرتبطة بالرضاء الوظيفى فى المجالات المختلفة وقد ركزت الباحثة فى قياس عناصر الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة على استخدام مقياس التوجه المهنى الذى يشتمل على ٢٤ عبارة : منها ١٢ عبارة مهنية و ١٢ عبارة غير مهنية والذى يتطلب من المبحوث ترتيب درجة موافقته على كل منها طبقا لمقياس يتكون من سبع درجات تتراوح بين « مهم جداً » و « غير مهم على الإطلاق » وهذه العبارات تقيس عدة عوامل مرتبطة بالرضاء الوظيفى وقد استخدم فى بحث أجرى فى الولايات المتحدة الأمريكية لقياس العلاقة بين المهنية والمسئولية الاجتماعية فى ممارسة العلاقات العامة عند الأخصائيين.(١٣)

وقد تم تنقيح عبارات المقياس واستخدمت عباراته للقياس على مدرج من خمس درجات حيث يعبر رقم (١) على « موافق جداً » ورقم (٥) على غير موافق نهائيا .

وقد استخدم لقياس الرضاء الوظيفى عن طريق قياس الفروق بين مدى الموافقة على كل عبارة من حيث :

- اتجاه المبحوث حول مدى أهمية العبارة له بالنسبة لأية وظيفة .

- اتجاه المبحوث حول ما تتيحه له وظيفته الحالية فيما يتعلق بكل عبارة .

وبقياس الفرق بين أهمية العبارة لدى المبحوث وما تتيحه له وظيفته الحالية يتحدد درجة رضائه .. حيث تبنت الباحثة نموذج الرضاء الوظيفى الذى سبق الإشارة إليه والذى يتحدد فيه الرضاء الوظيفى لدى العاملين عن طريق قياس الفرق بين إدراكهم للظروف التى يجب توافرها ، وإدراكهم للظروف الفعلية للوظيفة .

وقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب سبيرمان للبيانات المبوبة فى قياس هذه الفروق لتقدير مدى الرضاء الوظيفى .

$$\text{ومعادلته} = \frac{\sigma^2_{\text{س}} + \sigma^2_{\text{ص}} + \sigma^2_{\text{ف}}}{2\ \sigma_{\text{س}}\ \sigma_{\text{ص}}}$$

ويجدر الإشارة أن كل عبارة من الأربعة وعشرين عبارة الواردة فى الاستقصاء تعزى إلى الثمانية بنود التالية والتى تقيس الرضاء الوظيفى ، حيث أن كل بند من البنود الثمانية التالية يتناول عاملا أو أكثر من الأربعة وعشرين عبارة فى الاستقصاء والتى تغطى جميعها كافة العناصر الواردة فى نموذج الرضاء الوظيفى سابق الذكر .

ونوضح فيما يلى توزيع عبارات الاستقصاء على الثمانية بنود التى تقيس الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة .

١ - الأجـــــــر :

- الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى طيب .
- شغل وظيفة لا تربك ظروف أسرتى المعيشية .
- القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفة .

٢ - ظروف العمل :

- أمن الوظيفة .

٣ - العمل ذاته :

- العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة .
- أشغل وظيفة أساسية وذات قيمة .
- إتاحة الفرصة وإمكانية التأثير فى تفكير الجمهور .
- الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة فى بعض المجالات .
- أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع .

٤ - الإشــــراف :

- تقدير الرئيس المباشر للعمل .
- عدم وجود إشراف قريب مقيد مستمر على العمل .
- إمكانية الحصول على المساندة من الذين أعمل معهم .

٥ - جماعة العمل :

- التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء .
- التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف .
- وظيفة تتيح لى الاتصال بأشخاص مهمين .

٦ - (الابتكار والنمو لفرص التعبير عن الذات) :

- إمكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل .
- إتاحة الفرصة للابتكار والمبادأة .
- إتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة .

٧ - المستوى التنظيمى للوظيفة :

- التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة .
- شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع .

٨ - التقدير (فرص الترقية ، التقدم الوظيفى ، المكانة المرموقة) .

- احترام قدرات وكفاءات العاملين .
- شغل المناصب العليا فى المنظمة التى أعمل بها .
- شغل وظيفة تفخر بها أسرتى .
- التقدم فى المجال المهنى .

الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة :

ويوضح الجدول التالى ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى المبحوثين طبقا للعوامل لأكبر تكرار فى الوزن الأول .

جدول رقم (٧)
ترتيب الاهمية النسبية للعوامل التى تحقق الرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية طبقا للعوامل لأكبر تكرار فى الوزن الأول

العوامل	الأوزان	ترتيب الاهمية النسبية
* الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى طيب	٩٥	١
* التعامل مع الأشخاص اكثر من التعامل مع الاشياء	٩٠	٢
* تقدير الرئيس المباشر للعمل	٨٨	٣
* شغل وظيفة لاتربك ظروف أسرتى المعيشية	٨٨	٣م
* التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف	٨٨	٣م
* امكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل	٨٥	٤
* العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة .	٨٣	٥
* احترام قدرات وكفاءة العاملين	٨٣	٥م
* اتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة	٧٨	٦
* أشغل وظيفة ذات قيمة وأساسية	٧٨	٦م
* أمن الوظيفة	٧٥	٧
* وظيفة تتيح لى الاتصال باشخاص مهمين	٧٥	٧م
* إمكانية الحصول على المساندة من الذين أعمل معهم	٦٨	٨
* التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة	٦٨	٨م
* اتاحة الفرصة وإمكانية التأثير فى تفكير الجمهور	٦٥	٩
* شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع	٦٣	١٠
* اتاحة الفرصة للابتكار والمبادأة	٦٠	١١
* أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع	٥٨	١٢
* شغل المناصب العليا فى المنظمة التى اعمل بها	٥٥	١٣
* الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة فى بعض المجالات	٥٥	١٣م
* شغل وظيفة تفخر بها أسرتى	٥٣	١٤
* التقدم فى المجال المهنى	٤٣	١٥
* القدرة على الاستمتاع بامكانيات الوظيفة	٣٥	١٦
* عدم وجود إشراف قريب مستمر على العمل	٣٠	١٧

ونظرا لأن قياس الرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة قد اعتمد على مقياس يتضمن ثمانى بنود يشتمل كل بند منها على عدد من العبارات ، فإننا نتصدى لتحليل نتائج الجدول السابق بالنظر إلى ترتيب الاهمية النسبية لكل عبارة على حدة وإن كانت لها دلالتها الذاتية ، ولكن ما يهمنا فى هذا الصدد ـ هو ما يساهم به ترتيب كل عبارة فى الترتيب العام للبنود الثمانية التى تقيس الرضاء الوظيفى .

جدول رقم (٨)
متوسط ترتيب الأهمية النسبية للعوامل
المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفى
لدى اخصائى العلاقات العامة

عناصر الرضاء الوظيفى	متوسط الترتيب
جماعة العمل	٤
الأجر	٦,٦٧
ظروف العمل	٧
الابتكار والنمو وفرص التعبير عن الذات	٧
المستوى التنظيمى للوظيفة	٩
الإشـــراف	٩,٣
العمل ذاته	١٠,١
التقدير (فرص الترقية والتقدم الوظيفى)	١١,٧٥

درجة رضاء اخصائى العلاقات العامة نحو وظائفهم :

نظرا لاستناد هذا البحث فى قياس الرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية موضع الدراسة على قياس الفرق بين ترتيب المبحوثين لاهمية العوامل التى تحقق رضاءهم الوظيفى وبين درجة إشباع هذه العوامل أى ما تتيحه لهم وظائفهم الحالية لكل من تلك العوامل فقد طلب من المبحوثين ـ إعطاء رقم لكل من الأربعة وعشرين عاملا يتراوح بين ١ ، ٥ حيث يمثل رقم (١) اقصى درجة إشباع لهذا العامل ويمثل رقم (٥) عدم الإشباع على الإطلاق .

وبتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لقياس الفروق بين ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى المبحوثين ودرجة تحقيق وظائفهم الحالية لهذه العوامل ينتج درجة رضائهم نحو وظائفهم .

ويوضح الجدول التالى ترتيب درجة رضاء أخصائى العلاقات العامة بالنسبة للعوامل المرتبطة بالوظيفة .

جدول رقم (٩)
درجة الرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة

العبارة	معامل الارتباط
١ ـ القدرة على الاستمتاع بامكانات الوظيفة	٧٠
٢ ـ التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء	٦٩,٥
٣ ـ وظيفة تتيح لى الاتصال بأشخاص مهمين	٦٩,٤٣
٤ ـ التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف	٦٨,١١
٥ ـ عدم وجود اشراف قريب مقيد مستمر على العمل	٦٣,٥٦
٦ ـ اتاحة الفرصة وإمكانية التأثير فى تفكير الجمهور	٦٢,٩٨
٧ ـ أمن الوظيفة	٥٩,٤٩
٨ ـ اشغل وظيفة اساسية فى المنظمة وذات قيمة	٥٩,٣١
٩ ـ التقدم فى المجال المهنى	٥٨,٦٣
١٠ ـ إمكانية الحصول على المساندة من الذين أعمل معهم	٥٧,٠٣
١١ ـ شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع	٥٤,٤٤
١٢ ـ امكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل	٥٤,٣٦

معامل الارتباط	العبارة
٥١,٨٦	١٣ ـ العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة
٤٩,٦٩	١٤ ـ الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى طيب
٤٥,ـــ	١٥ ـ تقدير الرئيس المباشر للعمل
٤٤,٧٥	١٦ ـ أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع
٤٣,٤٧	١٧ ـ اتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة
٤٠,٣٢	١٨ ـ شغل المناصب العليا فى المنظمة التى أعمل بها
٣٥,٩٤	١٩ ـ شغل وظيفة لاتربك ظروف أسرتى فى المعيشة
٣١,٨٦	٢٠ ـ احترام قدرات وكفاءة العاملين
٢٢,٢٤	٢١ ـ اتاحة الفرصة للابتكار والمبادأة
٨,١٥	٢٢ ـ الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة فى بعض المجالات نتيجة الاشتغال بها .
٦,٥٤	٢٣ ـ التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة
٣,٣١	٢٤ ـ شغل وظيفة تفخر بها أسرتى

وبتقسيم العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفى إلى عوامل مهنية وعوامل غير مهنية نجد أن الترتيب يسفر عن نتائج محددة كما يوضحه الجدول التالى :

جدول رقم (١٠)

ترتيب درجة رضاء اخصائى العلاقات العامة بالنسبة للعوامل المهنية وغير المهنية المرتبطة بالوظيفة

معامل الارتباط	العبارة
	العوامل المهنية
٦٣,٥٦	١ ـ عدم وجود اشراف قريب مقيد مستمر على العمل
٦٢,٩٨	٢ ـ اتاحة الفرصة وإمكانية التأثير فى تفكير الجمهور
٥٩,٣١	٣ ـ أشغل وظيفة أساسية فى المنظمة ذات قيمة
٥٨,٦٣	٤ ـ التقدم فى المجال المهنى
٥٤,٣٦	٥ ـ امكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل
٥١,٨٦	٦ ـ العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة
٤٥,ـــ	٧ ـ تقدير الرئيس المباشر للعمل
٤٣,٤٧	٨ ـ اتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة
٣١,٨٦	٩ ـ احترام قدرات وكفاءة العاملين
٢٢,٢٤	١٠ ـ اتاحة الفرصة لابتكار والمبادأة
٨,١٥	١١ ـ الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة فى بعض المجالات نتيجة لاشتغالى بها
٦,٥٤	١٢ ـ التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة

معامل الارتباط	العبارة
	العوامل غير المهنية
٧٠	١ ـ القدرة على الاستمتاع بامكانات الوظيفة
٦٩,٥	٢ ـ التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الاشياء
٦٩,٤٣	٣ ـ وظيفة تتيح لى الاتصال بأشخاص مهمين
٦٨,١١	٤ ـ التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف
٥٩,٤٩	٥ ـ أمن الوظيفـــة
٥٧,٠٣	٦ ـ امكانية الحصول على المساندة من الذين أعمل معهم
٥٤,٤٤	٧ ـ شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع
٤٩,٦٩	٨ ـ الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى طيب
٤٤,٧٥	٩ ـ أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع
٤٠,٣٢	١٠ ـ شغل المناصب العليا فى المنظمة التى أعمل بها .
٣٥,٩٤	١١ ـ شغل وظيفة لا تربك ظروف أسرتى المعيشية
٣,٣١٠٠	١٢ ـ شغل وظيفة تفخر بها أسرتى

الصورة الحالية لأخصائى العلاقات العامة والمنطبعة لدى الآخرين :

ومن العناصر التى تحقق رضاء الفرد عن عمله هو انطباع الآخرين حول هذه المهنة ومن يشغلها أى كيف يراه الآخرون ؟ فغالبا ما يشعر الفرد بفخر بانتمائه لوظيفته حسب مكانة هذه الوظيفة فى المجتمع ويؤثر مدى افتخاره بالوظيفة فى مدى رضائه عنها . وللتأكيد مدى رضاء الاخصائيين فى عينة البحث عن وظائفهم تم استقصائهم حول وجهة نظرهم بالنسبة لما يشعر به الناس نحو الشخص الذى يعمل فى مجال العلاقات العامة . ويوضح الجدول التالى إجابات المبحوثين فى هذا الصدد .

جدول رقم (١١)
وجهة نظر أخصائى العلاقات العامة بالنسبة لشعور الناس نحو الشخص الذى يعمل فى مجال العلاقات العامة مرتبة طبقا للنسبة المئوية

النسبة	العدد	اتجاهات الآخرين
٥١	٧٢	محايد
٣٩	٥٥	مؤيد
٩	١٣	معارض

وتدل نتائج الجدول السابق أن أخصائى العلاقات العامة يشعرون أن صورتهم باهتة لدى أفراد المجتمع الذى يعيشون فيه . إذ أن اكثر من نصف المبحوثين (٥١٪) من العينة يرون أن اتجاهات الناس نحو الشخص الذى يعمل فى مجال العلاقات العامة تتسم بالحيادية اى انها غير محددة بين القبول والرفض وتعكس هذه النتيجة الصورة التى يتوقعها أخصائى العلاقات العامة لنفسه فى أعين الآخرين . وهى بلاشك صورة مهزوزة . مما يؤدى إلى عدم افتخاره بها وبالتالى عدم رضائه عنها .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج ترتيب درجة رضاء المبحوثين بالنسبة للعوامل المرتبطة بالوظيفة حيث جاءت عبارة « شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع فى المرتبة الحادية عشرة من العوامل التى تحقق الرضاء بدرجة ارتباط قدرها (٥٤,٤٤) كما جاءت عبارة « شغل وظيفة تفخر بها أسرتى فى المرتبة الأخيرة من العوامل بدرجة ارتباط سالب قدره (-٣,١٣) .

اما نسبة المؤيدين (٣٩ ٪) من عينة المبحوثين تفوق نسبة المعارضين بدرجة كبيرة (٩٪) ومن ثم نجد انه لا يزال هناك تفاؤل لا بأس به لدى الأخصائيين نحو صورتهم المنطبقة لدى الجماهير .



الفصل الثالث

العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

تعد معرفة القيم التى يتبناها اخصائى العلاقات العامة على جانب كبير من الاهمية نظراً لانه من خلال تلك المعرفة يمكن التنبؤ باتجاهاتهم نحو العديد من العوامل التى ترتبط بالرضاء الوظيفى وبالتالى تؤثر فى مستويات أدائهم لوظائفهم .

ويعد قياس الاتجاهات لأخصائى العلاقات العامة نحو وظائفهم هو الخطوة الأولى التى ينبنى على أساسها كافة العمليات اللازمة لتعديل وتغيير وتدعيم تلك الاتجاهات بما يحقق التوازن بين مصالحهم ومصالح المنظمة الذى يتحقق معه رضاؤهم الوظيفى وزيادة الإنتاجية ومستوى الأداء .

ونتناول دراسة العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفى لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية من خلال عرض وتحليل ومقارنة نتائج ما توصلت إليه الدراسة فى الفصلين السابقين والتى تتركز حول :

هل هناك ارتباط بين الأهمية النسبية للقيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية وبين الاهمية النسبية للعوامل التى تحقق الرضاء الوظيفى لديهم .

محور الدراسة :

وفى هذا الفصل نحاول دراسة العلاقة بين القيمة والرضاء الوظيفى فى إطار من الحاجات الإنسانية طبقا لمدرج ماسلو (١٤)

- الحاجات الفسيولوجية ، الغذاء والمأوى والحاجات الجسمانية .
- الأمن : الفسيولوجى والذهنى والعاطفى .
- العاطفة والحب : الحاجة لأن نشعر بحب الآخرين لنا .
- الاحترام والتقدير : الحاجة بأن نشعر باحترام الآخرين لنا .
- تحقيق الذات : ويتمثل فى تحقيق أهدافنا ، واستخدام مواهبنا فى العمل .

وإذا كانت الحاجات هى التى ينشأ عند استثارتها دوافع الإنسان نحو أهداف معينة فإن القيم هى التى تحدد للإنسان الطرق المختلفة التى يصح أو لا يصح السير فيها للوصول إلى تلك الأهداف بينما تعبر الاتجاهات عن نزعة الفرد للتصرف قبل مختلف الاشياء من (الطرق والمفاهيم والأدوات) وغيرها التى يستخدمها فى سبيل تحقيق أهدافه من خلال الطرق التى يتبعها .

وعلى ذلك فهناك ارتباط واضح بين الاتجاهات والقيم وعلاقتها بتحقيق مختلف الحاجات التى يسعى الإنسان إلى تحقيقها بصفة عامة .

وبالنسبة للدراسة الحالية حيث ينصب الاهتمام بقيم أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ورضائهم الوظيفى ، فمن المناسب أن ننظر إلى ماتم استقصاؤهم من اتجاهات وقيم فى إطار مختلف الحاجات الإنسانية التى يسعون إلى إشباعها حيث يعتمد البحث على مدرج الحاجات الإنسانية لدى ماسلو والذى سبق الإشارة إليه .

ويوضح الجدول التالى ترتيب الاهمية النسبية للقيم وعناصر الرضاء الوظيفى ، التى تم استخدامها فى استقصاء أخصائى العلاقات العامة فى الفصلين السابقين وذلك فى إطار الحاجات الإنسانية . الخمس التى حددها ماسلو .

جدول رقم (١٣)

ترتيب الاهمية النسبية للقيم وعوامل الرضاء لدى اخصائى العلاقات العامة فى إطار الحاجات الإنسانية طبقا لمدرج ماسلو

الحاجات المادية	القيم	الترتيب	عوامل الرضاء الوظيفى	الترتيب
الحاجات المادية	الدخل المناسب	٩	الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى شغل وظيفة لاتربك ظروف أسرتى المعيشية القدرة على الاستمتاع بامكانات الوظيفة	١ ٣ ١٦
حاجات الأمن	أمن الوظيفة	٣	امن الوظيفة	٧
الحاجات الاجتماعية	تقدير واعتراف الزملاء	٢	التعامل مع الأشخاص اكثر من التعامل مع الأشياء	٢
	تقدير المشرف المباشر	٦	التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف	٣

الحاجات المادية	القيم	الترتيب	عوامل الرضاء الوظيفى	الترتيب
			وظيفة تتيح لى الاتصال بأشخاص مهمين	٧
			تقدير الرئيس المباشر للعمل	٣
			عدم وجود اشراف قريب يعتمد مستمر على العمل	١٧
			امكانية الحصول على المساندة من الذين أعمل معهم	٨
الحاجات التقدير	مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	١٠	احترام قدرات وكفاءة العاملين	٥
			شغل المناصب العليا فى المنظمة	١٣
			شغل وظيفة تفخر بها أسرتى	١٤
			شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع	١٠
	المكانة فى المنظمة	٧	التقدم المهنى	١٥
تحقيق الذات	مدى مساهمة العلاقات فى مشاركة الإدارة فى اتخاذ القرارات	٨	التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة	٨
			امكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل	٤
			اتاحة الفرصة للابتكار والمباداة	١١
	القدرة على تأدية خدمات	١	اتاحة الفرصة لتعليم مهارات ومعلومات جديدة	٦
			العمل فى منظمة معروفة ومحترمة	٥
	الاستقلال	٤	اشغل وظيفة أساسية وذات قيمة	٦
			اتاحة الفرصة وإمكانية التأثير فى الجمهور	٩
	القدرة على تأدية مهام فنية	٥	الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة	١٣
			أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع	١٢

وباحتساب معامل الارتباط سبيرمان

$$\frac{١ - ٦ \text{ مجـ } ف^2}{ن\ (ن^2 - ١)}$$

بين ترتيب عبارات القيم وترتيب عوامل الرضاء يتضح

إن هناك ارتباطا موجبا وقويا بما يجعلنا غير مجانبين الدقة عندما نقول أن الارتباط بين ترتيب أولوية القيم التى تم استقصاؤها لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية فى عينة الدراسة وبين ترتيب الأهمية النسبية ـ للعوامل التى تحقق الرضاء الوظيفى لديهم إنما يتراوح بين قيمتين أدناهما تصل ٠,٥ واقصاها تصل إلى ٠,٨ .

وفى ضوء ما تقدم نجد أنه لاحداث أى تغيير ايجابى فى سلوك أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ولرفع مستويات ادائهم ، لابد من التركيز على دراسة اتجاهاتهم نحو العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفى لديهم . وأن تعمل المنظمات على تعزيز تلك العوامل التى لها أولوية فى الأهمية النسبية لديهم ، وعلى تحقيق درجة كافية من الإشباع لها نظرا لأن إشباع تلك العوامل يؤثر بالتأكيد على مستويات ادائهم لوظائفهم ، فضلا عن اهمية الأخذ فى الاعتبار أن هذه العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفى لابد وأن تأتى متفقة وفى إطار القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة وهذه نتيجة منطقية للعرض النظرى السابق والذى أوردناه فى الفصل الأول موضحين مدى تأثير قيم الفرد على اتجاهاته وسلوكه .



مراجع البحث

المراجع العربية

١ ـ د . إبراهيم الغمرى : السلوك الإنسانى ، (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٣) .

٢ ـ د . جابر عبد الحميد جابر : مدخل لدراسة السلوك الإنسانى ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٦) .

٣ ـ د . حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعى ، الطبعة الثالثة (القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٤) .

المراجع الاجنبية

1 . Allport G.W. Attitudes Inc. Murchinson (ed) A . Handbook Of Social Psycholoqy (Worcester, Mass Clark University Press, 1935).

2 . Baver Raymond, " Social Indicators and sample Surveys ", Public Opinion Quarteriy 30 (1967) .

3 . Black Sam & Sharpe Melvin I. Practical Public Relations, (Prentice - Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983).

4 . Druck Kalman B. and Hiebert Ray E. Your Personal Guide - book to help you Chart A more successfui career in public Relations (New york : Public Relations Society Of America, 1979).

5 . Edelman Daniel J. " Managing the Public Relations Firm in the 21st Century, " Public Relations Review, Fall, 1983 .

6 . Feldman Daniel C. & Arnold Hugh J. Managing Individual and Group Behavior In Organizations, (Mcgraw - Hill int., Book Co London, 1983).

7 . Finn David " struggle for Ethics in Public Relations. " Harvard Business Review, January - Feb., 1959) .

8 . Fishbein Martin and Ajzen Leek, Beliefs, Attitudes and Attention. (Reading, Mass : Addison Wesley, 1977) .

9 . Grisworld Denny, Public Relations News, Vol. XXXV, No. 53, December 1979 .

10 . Henry Kenneth, Defenders and Shapers Of the Carporate Image, (New Harven, Connecticut : College & University Press Publishers, 1972) .

11 . Howard, Chase W. " Controversy : Public Relations and Public Policy ", Public Relations Journal, May 1979 .

12 . Maister, David Firm Management, Pubic Relations Journal, August, 1985.

13 . Marshal, Larry, " the New Breed Of Public Relations Executive " Public Relations Journal, July 1980 .

14 . Marston, John E., Modern Public Relations, (McGraw - Hill, inc., U.S.A. 1979) .

15 . Maslaw, Abraham H. Motivation and Personality (New York : Harper & Row, 1954) .

16 . Mendell, Jay S. " The Practitioner as a Futurist ", Public Relationc Journal, December, 1980 .

17 . Mitchell, Terence R., People in Organizations, McGraw - Hill int. Book Co., London, 1982) .

18 . Rosenberg Milton, " Cognitive Structure and Attitudinal Effect " Journal of Abnormal and Social Psycholiogy 53 (1956) .

19 . Smith M. Brewster, " personal Values as Determinents of Political Attitude ", Journal Of Psychology 23 (1949) .

20 . Van Leuven James K . Measuring Values Through Public Relations, Public Relations Review, SPring, 1980 .

21 . Werther, William B.& Davis Keith, Personnel Management and Human Resources, McGraw - Hill int,. book Co. London, 1982 .

22 . Wilcox Dennis L. Ault Philip H. AGEE WARKEN K. Public Relations : Strategies and Tactics, (Harper & Raw Publisher, N.Y.1986) .

23 . Wright Donald K. Professionalism and Social Responsibility in Public Relations, Public Relations Review, Vol. V, No. 3 Fall, 1979 .

24 . Wright Donald K. Accredition's Effect on Professionalism, Public Relations Relations Review, Vol. VII, No. I. Spring 1981.

25 . Wright Donald K., Age and the Moral Values of Practitioners, Public Relations Review, VoI. XI, No. I SPring, 1985 .

26 . Zimbardo Philip G., et al Influencing Attitudes and Changing Behavior (Reading Mass: Addison Wesley, 1977) .

هوامش موضوع القيم المهنية

(١) د . إبراهيم الغمرى : السلوك الإنسانى ، (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٣) ص ١٤٠ .

(٢) د . حامد عبد السلام زهران ـ علم النفس الاجتماعى (القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٤) الطبعة الثالثة ، ص ١٢٥ .

(٣) د . جابر عبد الحميد جابر : مدخل لدراسة السلوك الإنسانى (القاهرة دار النهضة العربية ١٩٧٦) ص ١٤٢ .

(4)- G. W. Allport, Attitudes. in c. Murchinson (ED.), A Hand book of social psychogy (Worcester, Mass : C/ ar K University press, 1935), p. 798.

(5)- Terence R. Mitc HELL, people in Organization, (MCG raw - Hill int., Book Co., London, 1982) pp. 127' 128.

(٦) بتصرف من النموذج الوارد فى Terrence R. Mitchell, op-cit) p.128.

(7) Dennis L. Wilcox, Philip h. Ault, WARREN K. AGEE, Public Relations, : Strategies and Tectics, (Harper & Rew Publisher, N. Y. 1986) p. 115.

(8) Dennis L wilcox, etall. op. cit., p; 118.

(9) John E- Marston, op. cit. pp 452- 452.

(10) Donald K. Wright, Accreditien S EFF ects on prfesiona lism public relations Review, vol. vII, No. I, spring 1981, PP 48-60.

(11) Larry Marshay Tbid . PP. LL.120

* والذى كشف عنه بحث الوضع المهنى الاخصائى العلاقات العامة دراسة نظرية مع تطبيق ميدانى فى بعض المنظمات المصرية والذى اجرته الباحثة على نفس العينة .

(12) william B. Werther, JRI Keith Davis, Personnel Manage ment and Human Resoutces, (Mc Graw - Hill Inc. Book co., London, 1982) P.P. 268- 270.

(13) Donald K. Wright, Professionalism and Social Responsibility in public relation, public Relations Review, Vol. V, No. 3, Fall 1979, pp. 24-26.

(14) Abrahom H. Maslaw, Motivation and Personality (New York : Harpev & Row, 1954) P.P.88 - 106 .





• موجز بحث •

اتجاهات الطلاب : نحو نظام الامتحانات فى كلية العلوم

(١) مقدمة البحث

١ / ١ مقدمة للمشكلة موضوع الحديث :

تعتبر الامتحانات مقياسا لضبط معارف الطلاب ومعلوماتهم فى موضوعات محددة إثر تعلم تلقوه فى فترة زمنية معينة[١] ، وقد ابرزت دراسات متعددة ان المخاوف النفسية من الامتحانات من ابرز المشكلات الدراسية التى تواجه الطلاب[٢] ، وعلى الرغم من ان الأهداف الأساسية للامتحانات ولمختلف مستويات التعليم تتركز فى كونها عملية تعليمية وتربوية لبناء الشخصية وإشباع الاحتياجات النفسية والاقتصادية ... الخ بجانب انها عملية تقويم للنتائج والتقديرات للوقوف على قابلية الطلاب ورغباتهم وقدراتهم ، وتحديد قدرات وإمكانات الأساتذة ، ومدى صلاحية المادة التعليمية لمستوى الطلاب ، ثم معرفة مدى تحصيلهم الدراسى[٣] ، إلا ان نتائج الدراسة الاستكشافية التى قامت بها الباحثة لعينة من طلبة وطالبات المستوى الرابع بكلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ومن مختلف الاقسام بالكلية من قسم الإدارة العامة ، والمحاسبة ، وإدارة الاعمال ، والعلوم السياسية ، ثم قسم الاقتصاد ، اوضحت ان الامتحانات بوضعها الحالى أصبحت مصدرا للمخاوف ودافعا للحفظ الآلى كما ادت إلى ظهور أخطاء سيكولوجية تتعلق بسلوكيات الطلاب مع التجاوز عن النظام بسبب القلق والانفعال المستمر[٤] ، مع تاثيرها على الاستعداد النفسى والعلمى للطلاب ، بل أدت إلى عدم الرضا لدى بعض الطلاب عن ابعاد متعددة لنظام الامتحان الحالى بالجامعة ، وهذا مايفرض ضرورة القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن بعض الجوانب الايجابية والسلبية لانظمة وإجراءات الامتحانات بالجامعة وتحليل ودراسة اتجاهات الطلاب نحوها للتوصل إلى انجع اساليب التقويم والقياس واسلم صيغ للامتحانات حيث تخدم الاتجاهات تلبية الحاجات المرغوبة للأفراد خاصة مايتعلق بالسلوك الذى يحقق الرضا من قبل الآخرين ، كما يمثل انعكاسا للقيم والمثل التى يتبناها الفرد نحو مختلف القضايا ، وللتعبير أيضا عن الشعور الذى يحمله الفرد تجاه موضوع ما ـ نظام الامتحانات ـ سواء إيجابيا او سلبيا بجانب اكتساب المعلومات والمعرفة والتأقلم مع الأحداث والمحيط الخارجى[٥] .

وتتكون الاتجاهات لدى الطلاب من ثلاثة عناصر اساسية هى العنصر المعرفى Congnitive والعنصر الشعورى Affective والعنصر السلوكى Behavioural ، وكلما تكاملت هذه العناصر كان هناك درجة عالية من الثبات بين اتجاهات الطالب نحو نظام الامتحانات وبين سلوكه الفعلى[٦] .

وتتأثر اتجاهات الطلاب بالعديد من المتغيرات واهمها المعلومات الجديدة التى يحصلون عليها وتؤثر على العنصر المعرفى وتنعكس على العنصرين الآخرين الشعورى والسلوكى ، كما تتأثر بالخبرات التى تواجه الطالب فى مجال الامتحانات ، وبمدى توافر الحوافز لدعم تكوين اتجاهات إيجابية ودعم الإدراك نحو فاعلية وكفاءة نظام الامتحانات بالجامعة ، وأيضا بمدى إشباع نظام الامتحانات للحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية لدى الطلاب[٧] .

وغالبا ماتدور نظريات الاتجاهات حول مجموعتين رئيسيتين ، الأولى وهى نظريات الثبات Consistency[٨] ، وتنقسم إلى نظريات التطابق والتى تدور حول أن التغيرات التى تحدث فى تقييم موقف ما دائما تكون فى الاتجاه الذى يزداد فيه التطابق مع الموقف الأصلى ونظريات التوازن البنائى والمعرفى والتى توضح أنه يوجد لدى الأفراد نزعة لفصل الاتجاهات التى تتعارض والتى تتشابه وعزلها عن بعضها وقد يكون هناك توازن أو عدم توازن فى نسق الاتجاهات نحو الأشياء ونحو الناس ، وفى بحثنا هذا يكون نحو نظام الامتحانات وتكون لها جاذبية إيجابية او سلبية ، اما المجموعة الثانية فتتمثل فى النظريات السلوكية[٩] وتتناول تكوين الاتجاهات حيث أثبت بيرنس لوت أنه يمكن تطوير الاتجاهات الايجابية ، وفى بحثنا هذا يكون نحو تدعيم فاعلية نظم الامتحانات لدى الطلاب الذين يتخذون موقفا محايداً نحوها إذا وجد الفرد انعكاسات ذات مردود مادى ومعنوى .

والطلاب فى جامعة الإمارات العربية بكلية العلوم الإدارية والسياسية ستتكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو نظام الامتحانات إذا ماامثلت مصدراً لإشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية .

وبناء على ماتقدم فإن موضوع الدراسة يتمثل فى الكشف مع تحليل اتجاهات طلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة نحو نظام الامتحانات ، وما يعترض الطلاب من صعوبات تتعلق بنظام الامتحانات ، وطرقه ، وإجراءاته ، ومعاييره ، وأبعاده ونتائجه ، واهم العوامل والمتغيرات المؤثرة على اتجاهات الطلاب نحوها ، تمهيداً لتقديم بعض المقترحات والتوصيات بهدف معالجة بعض نواحى الضعف فيها والإسهام فى تحسينها وتطويرها .

إعداد
د . نظيمة عبد العظيم خالد
مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة
جامعة القاهرة

مفهوم الاتجاهات المستخدمة في هذه الدراسة :

تعددت مفاهيم الاتجاهات ، كما أنها من أكثر الموضوعات تعقيداً خاصة في حالة عدم توافق السلوك مع الاتجاهات ، فيعرفها شيف على أنها مركب من الأحاسيس والرغبات والمخاوف والمعتقدات والميول التى كونت نمطا مميزا للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة[١٠] ، كما تعرف بأنها النزعة للتصرف سواء إيجابيا أو سلبيا نحو وضع ما في البيئة التى تحدد قيما إيجابية أو سلبية لهذا التصرف ، كما يقصد بها نزعات سلوكية تنشأ نتيجة لتفاعل العديد من الاستجابات المتشابهة التى ترتبط بالعقل ويمكن تحريكها عن طريق مثير ، ويرتبط السلوك بالنزعة تجاه الشيء أكثر من تأثره بالمثير نفسه[١١] ، كما يقصد بها استعدادات تتحول إلى أفعال وما يرتبط بها من تكيفات تجاه سلوك معين وترتبط بالماضي والحاضر والمستقبل وتمثل موقفا مميزا للإنسان تجاه الأشياء أو ضدها[١٢] .

ولأغراض هذا البحث سوف نعبر عن الاتجاه بأنه وجهة نظر أو استعداد اكتسبه الطالب من داخل نظام التعليم في الكلية وهذه الوجهة قد تكون إيجابية أو سلبية وبالتالى تحدد السلوك الفعلى الذى سيتبعه الفرد الذى يتخذ موقفا واضحا من نظام الامتحانات بطريقة تتفق مع هذا الاتجاه .

كما تستخدم كلمة الطلاب للإشارة إلى كل من الطلبة والطالبات معا ، أما كلمة الطلبة فتعبر عن الذكور من الطلاب ، والطالبات فتعبر عن الإناث من الطلاب .

١ / ٢ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى مايلى :

١ ـ تحليل اتجاهات الطلاب بكلية العلوم الإدارية والسياسية بأقسامها الخمسة ، من قسم إدارة عامة ومحاسبة واقتصاد وعلوم سياسية وإدارة أعمال بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، نحو نظام الامتحانات بالكلية، من حيث :

(أ) درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات ومدى تمسك الأقسام العلمية بالكلية بها من حيث عدد الامتحانات خلال الفصل الدراسى الواحد ، وأنواعها ، وتوقيتها والتى تدور وفقا للائحة الامتحانات بالكلية بين امتحانات سعيية ونصف فصلية ثم نهاية الفصل .

(ب) طبيعة الامتحانات وأثرها على الطلاب من حيث المدى الذى تستغرقه من اهتمامات الطلاب ووقتهم وجهدهم على مدار الفصل الدراسى وأثر ذلك على استعداداتهم النفسية والعلمية ومن ثم النتائج النهائية للفصل الدراسى .

(جـ) دور الأستاذ الجامعى في عملية الامتحانات وإجراءاتها وتقييمها من حيث الأسس التى يتم وفقا لها تصحيح دفاتر الإجابة وصولا إلى التقييم النهائى للطالب ، ومدى اهتمام وتركيز انتباه الأستاذ المختص عند تصحيح المادة الدراسية بما يكتبه الطالب في اجابته ، ودرجة التساهل والتشدد أو نزاهة وعدالة التصحيح .

(د) سيكولوجية الامتحانات وسريتها والظروف المحيطة والمهيئة لإجراء الامتحانات وتشمل محاولات استخدام الغش بغرض النجاح ، دوافع الغش وأسبابه ، رأى الطلاب تجاه سرية أم علنية كتابة الأسماء على دفاتر الإجابة عند التصحيح ، أثر ذلك في رأيهم على تقديرات دفاتر الإجابة ، رنحو مكان الامتحانات وظروف الهدوء والراحة وتوفير الخدمات الامتحانية المناسبة .

٢ ـ بيان أثر الاختلاف في العوامل المتعلقة بطبيعة أسئلة الامتحانات على اتجاهات الطلاب نحوها وهذه العوامل تتعلق بنوعية الأسئلة ، مدى وضوح صياغتها ومعناها ، ما إذا كانت مباشرة أم غير مباشرة ، درجة تناسبها مع الوقت المخصص للامتحان ، درجة اعتمادها على الحفظ أو الفهم ، مدى علاقتها بالمقررات الدراسية ، درجة شموليتها أم تركز على جزء محدد من المنهج الدراسى ومن ثم دورها في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة وإشباع احتياجات الطلاب .

٣ ـ التعرف على اقترحات الطلاب تجاه أفضل الأساليب في تقييم أدائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى ونحو نوعية الأسئلة والأسلوب الاختبارى المفضل ويشمل : أفضل الطرق التى يستطيع الطالب عن طريقها أن يحصل على أعلى معدلات للسعى ومن ثم أعلى معدل تراكمى في نهاية الفصل وآرائهم تجاه امتحانات العام الماضى كمعيار لتقييم الأداء وقياس المستوى التحصيلى ، ثم الأساليب الاختبارية المفضلة لدى الطلاب .

اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

٤ ـ دراسة مدى التوافق بين اتجاهات الطلاب وبين السلوك الفعلى لهؤلاء الطلاب من خلال تحديد درجة التطابق أو التوازن بين توقعات الطلاب من مدرسيهم لنتائجهم وتقديراتهم العلمية فى العام الماضى وبين التقديرات الفعلية التى حصلوا عليها بكل قسم من أقسام الكلية ، وهو مايشمل الوقوف على التقديرات التى حصل عليها الطلاب مقارنة بتوقعاتهم ، دراسة أسباب حصول الطلاب على تقديرات أقل أو أعلى من المتوقع .

٥ ـ دراسة تقسيمات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية تبعا لاتجاهاتهم نحو نظام الامتحانات باختلاف الأقسام العلمية لكل من الأهداف الأربعة السابقة .

٦ ـ الوقوف على مقترحات وتوصيات الطلاب بشأن تطوير أنظمة وإجراءات الامتحانات من الناحية العلمية والعملية .

٧ ـ دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما بين اتجاهات الطلبة من الذكور والطالبات من الإناث نحو نظام الامتحانات على مستوى إجمالى الأقسام بكلية العلوم الإدارية والسياسية ومن ثم الوقوف على مدى جوهرية أو معنوية الفروق بينهما .

---

١ / ٣ أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الآتى :

١ ـ التعرف على آراء واتجاهات الطلاب نحو أنظمة الامتحانات بالكلية ومايصاحبها من سلبيات ومن ثم محاولة تحديد هذه السلبيات ووقوف المسئولين والمختصين عليها من واقع آراء الطلاب أنفسهم لاختيار الحلول المناسبة لها .

٢ ـ تتيح هذه الدراسة للمسئولين فى المستقبل إمكانية تخطيط وتنظيم هذه الامتحانات وفقا لما ستسفر عنه نتائج الدراسة ، كما تمكن المدرس الجامعى من التعرف على جوانب الضعف والقوة فى الامتحانات ونوعيتها وأساليبها وإجراءاتها ونوعيات وأنماط الأسئلة لإمكانية تلافيها مستقبلاً .

٣ ـ تطوير الامتحانات وأساليب إجرائها والتغلب على الصعوبات أو المشاكل التى تواجهها وفقا لما أسفرت عنه نتائج الدراسة بما يحقق أهداف العملية التعليمية وإشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للطلاب .

٤ ـ مجال لاقتراح أعمال بحثية أخرى لفرق عمل متعددة .

---

١ / ٤ الفروض التى يقوم عليها البحث :

يمكن الإشارة إلى الفروض التى يقوم عليها البحث على النحو التالى :

١ ـ تختلف اتجاهات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية وعلى مستوى إجمالى الأقسام الخمسة نحو المتغيرات المتعلقة بأبعاد نظام الامتحانات الحالى من حيث درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات ، المدى الذى تستغرقه من وقت وجهد الطلاب ، دور الأستاذ الجامعى فى هذا الصدد ، وأيضا سيكولوجية الامتحانات والظروف المحيطة بأدائها .

٢ ـ لا يترتب على الاختلاف فى العوامل المتعلقة بطبيعة أسئلة الامتحانات من حيث نوعيتها ، مدى وضوح صياغتها ، تناسبها مع الوقت المخصص لها ، علاقتها بالمقررات الدراسية ، مدى شموليتها وتحقيقها لأهداف العملية التعليمية ، تأثيرا على اتجاهات الطلاب نحوها سواء من الطلبة والطالبات .

٣ ـ ترتب على رضا معظم طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية بأقسامها الخمسة للأساليب الحالية والمطبقة لتقييم أدائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى نظراً لإشباعها لاحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، عدم وجود مقترحات لأساليب مختلفة تمكنهم من الحصول على معدلات سعيية أكبر ومن ثم أعلى معدل تراكمى فى نهاية الفصل الدراسى .

٤ ـ تختلف اتجاهات الطلاب نحو أبعاد نظام الامتحانات الحالى ، ونحو العوامل المتعلقة بطبيعة أسئلة الامتحانات ، ونحو الأساليب المفضلة لتقييم أدائهم وتحصيلهم الدراسى ، فيما بين الذكور والإناث من الطلاب ، كما تختلف من قسم إلى قسم آخر بالكلية .

٥ ـ يوجد توافق بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات الحالى وبين سلوكهم الفعلى والمتعلق بنتائج الامتحانات المحققة .

٦ ـ تفترض الباحثة أن الفروق فى اتجاهات الطلبة والطالبات نحو جميع المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات وعلى مستوى إجمالى الأقسام بكلية العلوم الإدارية والسياسية ترجع إلى فروق غير جوهرية أو معنوية .

١/٥ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى جميع طلاب المستوى الرابع فى كلية العلوم الإدارية والسياسية بجميع فروعها للفصل الدراسى الأول والثانى للعام الجامعى ١٩٨٧/٨٦ ، وقد بلغ عدد الطلاب فى سجل الدرجات لدى تسجيل الكلية للطلاب المذكورين ٣٨٤ طالبا وطالبة [١٣] حيث يأخذ البحث بعد الجنس بعين الاعتبار كمتغير من متغيراته ، وقد شملت عينة البحث جميع الطلاب نظرا لصغر مجتمع الدراسة .

وفيما يلى بيانا بتوزيع إجمالى حجم العينة من الطلبة والطالبات وفقا لأنواع الأقسام بالكلية والموضحة بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

إجمالى حجم العينة من طلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية والسياسية فى المستوى الرابع للفصلين الدراسيين الأول والثانى من العام الجامعى ١٩٨٧/٨٦ ولمختلف الأقسام [١٤]

القسم	إجمالى عدد الطلبة	إجمالى عدد الطالبات	إجمالى	النسبة ٪
قسم الإدارة العامة	٥١	٨٢	١٣٣	٣٤,٦
قسم المحاسبة	٧٠	٣٨	١٠٨	٢٨,١
قسم العلوم السياسية	٢٢	٨	٣٠	٧,٨
قسم الاقتصاد	٤٤	٢٣	٦٧	١٧,٥
قسم إدارة الأعمال	٣٤	١٢	٤٦	١٢
الإجمالى	٢٢١	١٦٣	٣٨٤	١٠٠

هذا فى حين بلغ عدد الطلبة المشمولين بالبحث ٣١١ طالبا وطالبة ، وبنسبة إجابة بلغت ٨١٪ حيث استبعد منهم ٧٣ مفردة لعدم استكمال استماراتهم . لعدم وجود بعضهم وقت توزيع الاستقصاء

ويوضح الجدول رقم (٢) إجمالى حجم العينة من الطلبة والطالبات بمختلف الأقسام وفقا لعدد الاستمارات الصحيحة وعدد المستبعدين منهم ثم الإجمالى الكلى للردود الصحيحة ونسبتها على مستوى الكلية ولكل قسم على حدة .

جدول رقم (٢)

إجمالى حجم العينة وفقا للردود الصحيحة لطلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية والسياسية والمستبعدين منهم

القسم العلمى	طلبة				طالبات				الإجمالى		
	إجمالى حجم العينة	عدد الإجابات الصحيحة والاستمارات الصحيحة	المستبعد	نسبة الإجابة ٪	إجمالى حجم العينة	عدد الإجابات الصحيحة والاستمارات الصحيحة	المستبعد	نسبة الإجابة ٪	إجمالى حجم العينة	عدد الإجابات الصحيحة	نسبة الإجابة ٪
الإدارة العامة	٥١	٣٨	١٣	٧٥	٨٢	٦٥	١٧	٧٩	١٣٣	١٠٣	٧٧
المحاسبة	٧٠	٥٩	١١	٨٤	٣٨	٣٣	٥	٨٧	١٠٨	٩٢	٨٥
العلوم السياسية	٢٢	١٧	٥	٧٧	٨	٦	٢	٧٥	٣٠	٢٣	٧٧
الاقتصاد	٤٤	٣٥	٩	٨٠	٢٣	١٧	٦	٧٤	٦٧	٥٢	٧٨
إدارة الأعمال	٣٤	٣٠	٤	٨٨	١٢	١١	١	٩٢	٤٦	٤١	٨٩
الإجمالى	٢٢١	١٧٩	٤٢	٨٢	١٦٣	١٣٢	٣١	٨٠	٣٤٨	٣١١	٨١

وقد تم توزيع وتجميع الاستقصاءات عن طريق الباحثة بجانب الاستعانة بجهود ممثلى الجمعيات العلمية ورؤسائها من الطلبة والطالبات من مختلف اقسام الكلية والذين قاموا بتوزيعها فى مقرات سكن الطلاب ثم تجميعها من نفس المقر، كما تم تفريغ الاستقصاء عن طريق الباحثة بالإضافة إلى جهود بعض المختصين بمركز الحاسب الآلى بإمارة دبى.

٦/١ منهج البحث ومصادر معلوماته واسلوبه :

تم قياس اتجاهات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بمختلف اقسامها عن طريق تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من العبارات موجهة لكل طالب وطالبة من عينة الدراسة طالبة إبداء الرأى فيها [١٥] وهذه العبارات ثلاثة أنواع :

(أ) بعضها يتعلق بتلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الطلاب نحو نظام الامتحانات.

(ب) الأخرى توضح مدى استعداد الطلاب لاتخاذ سلوك معين تجاه نظام الامتحانات موضوع البحث.

(جـ) الأخيرة توضح مدى استعداد الطلاب لتطوير هذه الاتجاهات وبالتالى تطوير سلوكهم.

وقد تم تصميم استمارة احتوت على ٣٠ سؤالا لما يحتاجه البحث من معلومات تحقق الأهداف الموضوعة له، وقد اعتمدت الباحثة فى إعداد أسئلة هذه القائمة على مصدرين للبيانات، الأول ويتعلق بالدراسة الاستكشافية للتعرف على اهم اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وذلك وفقا لحوار مفتوح دار بين الباحثة وعينة تتكون من ٣٠ طالبا، ٢٢ طالبة بالمستوى الرابع بالكلية للوقوف على أهم المتغيرات المؤثرة على اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات بمختلف أبعاده، والثانى يتعلق بالدراسة العلمية الاكاديمية للمراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات حول الاتجاهات ونظرياتها وعناصرها ووظائفها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها وايضا حول العملية التعليمية وفعاليتها للوقوف على أهم العوامل المؤثرة فى اتجاهات الأفراد حتى يتم صياغة الاستقصاء بما يحقق الهدف منه.

وطرحت هذه القائمة على بعض الأساتذة لإبداء الرأى فيها وقد تم فعلاً تعديل بعضها، ثم تم تجربتها على نسبة ٥٪ من طلاب المستوى الرابع للتعرف على مدى وضوحها حتى اتخذت شكلها النهائى.

واتسمت أسئلة الاستقصاء بأنها أسئلة مغلقة حيث طرح لكل سؤال عدد من الإجابات المحددة وعلى المستقصى منه الإشارة إلى الإجابة التى يراها مناسبة، باستثناء السؤال الأخير فهو ذو إجابة مفتوحة.

الأسلوب الإحصائى المستخدم فى البحث :

استعانت الباحثة بالأساليب الإحصائية التالية لإعداد هذا البحث :

(أ) حساب التكرارات والنسبة المئوية لإجابات مفردات العينة كوسيلة إحصائية لتحديد القيمة النسبية لإجابات الطلاب عن كل سؤال من أسئلة الاستقصاء.

(ب) استخدام تحليل كا^2 كأسلوب احصائى لاختبار معنوية الفروق بين إجابات الطلبة وإجابات الطالبات ومن ثم الوقوف عما إذا كانت الفروق فى اتجاهات الإناث والذكور من الطلاب فروقاً جوهرية أم غير جوهرية، ويتم ذلك بتكوين فرض العدم بمعنى أن الفروق الملاحظة بين مجموعة بيانات الطلبة ومجموعة بيانات الطالبات غير معنوية أى ترجع لعوامل الصدفة، ثم يتم حساب كا^2 من هذه البيانات ومقارنتها بكا^2 من الجدول، فإذا ما كانت كا^2 المحسوبة اكبر من كا^2 بالجدول عند مستوى معنوى ٠١. أو ٠٥. يكون الفرق جوهريا والعكس صحيح.[١٦]

٧/١ محددات الدراسة :

١ - جميع النسب المئوية الكسرية بالجداول مقربة إلى الواحد الصحيح.

٢ - تنصب الدراسة على كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بأقسامها الخمسة دون باقى الكليات وهذه الأقسام هى : قسم الإدارة العامة، قسم المحاسبة، قسم الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، قسم العلوم السياسية.

٣ - تقتصر الدراسة على قياس اتجاهات طلاب المستوى الرابع للفصل الأول والثانى الدراسيين دون باقى الطلاب فى مختلف المستويات الدراسية باعتبار أن هذا المستوى يمثل طلاب التخرج بالكلية ولديهم من الممارسة والتجربة ما يمثل اجتياز امتحانات الفصل الأول والثانى لثلاث سنوات مضت على الأقل، ومن ثم فمن المتوقع الحصول منهم على إجابات موضوعية دون تحيز أو عدم فهم أو معرفة.

٤ - تنصب الدراسة على العام الجامعى ١٩٨٧/٨٦ للفصلين الدراسيين الأول والثانى، والتى تتمثل فى الفصل الأول من سبتمبر ١٩٨٦ حتى يناير ١٩٨٧، والفصل الثانى من فبراير ١٩٨٧ حتى مايو ١٩٨٧ م.

سيتم عرض نتائج الدراسة بصورة مختصرة وفقا لتسلسل أهداف البحث كما يلى :

٢ - ملخص نتائج البحث :

النتائج المتعلقة بالوقوف على اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وهى تتعلق بالهدف الأول من البحث وتشمل :

اتجاهات الطلاب نحو درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات

وتمسك الأقسام العلمية بها ، ونحو طبيعة الامتحانات وأثرها على الطلاب ونحو دور الأستاذ الجامعى فى عملية الامتحانات وإجراءاتها وتقييمها ، وأخيرا نحو سيكولوجية الامتحانات وتفصيل ذلك فيما يلى :

٢/١/١ النتائج المتعلقة بتطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات وتمسك الأقسام العلمية بالكلية بها من حيث تعددها وتوقيتاتها ، وأنواعها ، ومدى موافقة الطلاب على هذا النظام ثم آرائهم نحو الأساليب المفضلة فى هذا الصدد بناء على الجداول التحليلية من رقم ٣ : ٧ اتضح الآتى :

١ ـ ترى النسبة الغالبة وعلى مستوى جميع اقسام الكلية أن هناك تمسكا تاما من الأقسام العلمية بتطبيق التعليمات الخاصة بالامتحانات سواء من حيث عددها وأنواعها أو توقيتاتها .

٢ ـ لا توافق النسبة الغالبة من الطلبة ٦٥٪ والنسبة الغالبة من الطالبات ٥١٪ على مستوى إجمالى أقسام الكلية على النظام الحالى لتعدد الامتحانات وتنوعها بينما هناك موافقة بين باقى الطلبة والطالبات وذلك بنسبة ٤٦٪ من الطلبة ونسبة ٤٤٪ من الطالبات .

٣ ـ يختلف هذا الاتجاه فيما بين الطلبة والطالبات باختلاف الأقسام العلمية .

٤ ـ تختلف درجة الموافقة على النظام الحالى لتعدد الامتحانات فيما بين الطلبة والطالبات وباختلاف الأقسام العلمية .

٥ ـ تفضل النسبة الغالبة من الطلبة ٥٩٪ ، ٦١٪ من الطالبات على مستوى إجمالى أقسام الكلية عقد امتحانين فى الفصل الدراسى الواحد ، أحدهما فى منتصف الفصل الدراسى .

٦ ـ تختلف درجة التفضيل فيما بين الأقسام العلمية للطلبة والطالبات .

٢/١/٢ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو طبيعة الامتحانات وأثرها عليهم من حيث المدى الذى تستغرقه من اهتمامات الطلاب ووقتهم وجهدهم على مدار الفصل الدراسى ، وأثر ذلك على استعداداتهم النفسية والعلمية ومن ثم النتائج النهائية .. اتضح الآتى :

١ ـ أظهرت النتائج العامة أن تعدد وتنوع الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة وعلى مستوى المساقات المختلفة أنها تستغرق وقتاً وجهداً واهتماماً كبيراً بين كل من الطلبة والطالبات . وإن كان المدى الذى تستغرقه الامتحانات من وقت وجهد الطلاب مرتفع لدى الطلبة ٤٩٪ إذا قورن بالطالبات ٤٢٪ .

٢ ـ هناك اختلاف فى الاتجاهات بين كل من الطلبة والطالبات نحو المدى الذى تستغرقه الامتحانات على مستوى إجمالى الأقسام من وقت وجهد واهتمام الطلاب .

٣ ـ تختلف اتجاهات الطلاب نحو المدى الذى تستغرقه الامتحانات من وقت وجهد واهتمام الطلاب باختلاف الأقسام العلمية .

٤ ـ هناك اتفاق فى اتجاهات النسبة الغالبة من عينة الطلبة والطالبات من حيث أن تعدد الامتحانات وفى توقيتاتها المختلفة أثرت على الاستعداد العلمى والنفسى للطلاب وأدت إلى وجود استعداد علمى ونفسى متواضع « متوسط » وفقاً لآراء ٥٢٪ من إجمالى عينة الطالبات ، ٤٦٪ من إجمالى عينة الطلبة على مستوى جميع أقسام الكلية .

٥ ـ تختلف الاتجاهات نحو الآثار المترتبة على تعدد الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة على الاستعداد العلمى والنفسى للطلاب باختلاف الأقسام العلمية .

٢/١/٣ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو دور الأستاذ الجامعى تجاه عملية الامتحانات وإجراءاتها وتقييمها بناء على الجداول من رقم ٨ : ١١ من حيث :

٢/١/٣/١ الاعتبارات أو الأسس التى يتم وفقا لها تصحيح دفاتر الإجابة وصولا إلى التقييم النهائى للطالب .

٢/١/٣/٢ الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة وفقاً لآراء الطلاب .

٢/١/٣/٣ درجة اهتمام وتركيز انتباه الأستاذ الجامعى المختص بتصحيح المادة الدراسية بما يكتبه الطالب فى دفاتر إجابته .

٢/١/٣/٤ درجة التساهل أو التشدد أو عدالة ونزاهة التصحيح .

٢/١/٣/١ الاعتبارات والتغيرات التى يتم وفقا لها تصحيح دفاتر الإجابة :

١ ـ تشير النسبة الغالبة لاتجاهات الطلاب أن أهم المتغيرات المؤثرة تتمثل فى تطابق الإجابة للكتاب المقرر أو الملازم والمحاضرات ، وذلك وفقا لرأى ٥٢٪ من عينة الطالبات ، ٤٩٪ من عينة الطلبة ، وذلك على مستوى إجمالى الأقسام وهى نسبة يجب أخذها فى الاعتبار ومناقشتها .

٢ ـ تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على الأستاذ الجامعى عند تصحيح دفاتر الإجابة وتقييمه لتحصيل الطلاب ، فترى الطالبات أن أهم المتغيرات المؤثرة تتمثل فى تطابق الإجابة مع الكتاب المقرر أو الملازم يليها كمية الإجابة ثم فهم الطالب للموضوع وأخيرا كيفية الإجابة ، أما الطلبة فيرون أن أهم المتغيرات تتمثل فى تطابق الإجابة مع المقرر يليها فهم الطالب للموضوع ثم كمية الإجابة ، وأخيرا كيفية الإجابة .

٢/١/٣/٢ الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة وفقاً لآراء الطلاب :

١ ـ يوجد إتفاق فى اتجاهات كل من الطلبة والطالبات نحو الأساليب المفضلة فى التصحيح حيث ترى النسبة الغالبة من إجمالى عينة الطلبة والطالبات وبنسبة ٤٧٪ ، ٤٦٪ على التوالى وعلى مستوى إجمالى أقسام الكلية أن الأسلوب المفضل فى تصحيح دفاتر الإجابة أن يشترك أكثر من أستاذ لنفس المادة بتصحيح الدفاتر ، وهذا التفضيل يختلف عن الأسلوب



اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

الفعلي المطبق بالكلية فى هذا الصدد وهو انفراد مدرس أو أستاذ المادة بتصحيح جميع الأسئلة بدفتر الإجابة دون مشاركة من أحد ، لذا يخضع التصحيح والتقييم لأستاذ المادة .

٢ ـ يتمثل الأسلوب الثانى فى التفضيل أن ينفرد أستاذ المادة بتصحيح دفتر إجابة الطالب وذلك وفقاً لآراء ٤٥٪ من عينة الطلبة ، ٤٢٪ من عينة الطالبات على مستوى الكلية .

٢/١/٣/٣ درجة اهتمام وتركيز انتباه الأستاذ المختص بتصحيح المادة الدراسية بما يكتبه الطالب فى إجابته تبين الآتى :

١ ـ هناك اختلاف فى الاتجاهات بين الطلبة والطالبات نحو درجة اهتمام وتركيز الأستاذ المختص بما يكتبه الطالب فى دفتره فبينما يرى أكثر من ٥١٪ أن التصحيح يتم بدرجة شديدة ودقيقة .

٢ ـ هناك اختلاف فى درجة اهتمام وتركيز الأستاذ المختص بما يكتبه الطالب فى دفتر إجابته من قسم لآخر وفقا لاتجاهات الطلاب ، فترى الطالبات أن التركيز فى التصحيح بدرجة شديدة ودقيقة يظهر فى المرتبة الأولى فى : قسم إدارة الأعمال يليها قسم المحاسبة ثم قسم الاقتصاد يليها العلوم السياسية وأخيرا الإدارة العامة .

٢ / ١ / ٣ / ٤ درجة التساهل والتشدد او عدالة ونزاهة للتصحيح :

١ ـ هناك اتفاق فى اتجاهات النسبة الغالبة من الطلبة والطالبات فى أن المدرسين والأساتذة عادلون فى التصحيح وتقدير الدرجات .

٢ ـ تختلف درجة التساهل أو التشدد أو العدالة والنزاهة التى يتسم بها الأساتذة عند التصحيح من قسم لآخر بالكلية وفقا لآراء الطلاب .

٢ / ١ / ٤ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو سيكولوجية الامتحانات وسريتها والظروف المادية والمعنوية المحيطة والمهيئة لإجراء الامتحانات بناء على الجداول من ١٢ : ١٦ وتشمل :

٢ / ١ / ٤ / ١ محاولة استخدام اساليب الغش ودوافعه لدى الطلاب :

١ ـ ترى النسبة الغالبة من أفراد عينة الطلبة ٤٤٪ أن محولات استخدام أساليب الغش بغرض النجاح نادرة الحدوث ، فى حين ترى النسبة الغالبة من أفراد عينة الطالبات أن هذه الظاهرة قليلة الحدوث وبنسبة إجابة بلغت ٤٢٪ بينما ترى ٣٢٪ من عينة الطالبات أنها نادرة الحدوث .

٢ ـ تختلف درجة استخدام أساليب الغش من قسم لآخر بالكلية حيث ترتفع فى قسم المحاسبة يليه قسم الإدارة العامة ثم قسم العلوم السياسية وأخيرا قسمى الاقتصاد وإدارة الأعمال .

٣ ـ ترجع دوافع الغش لدى الطلاب إلى عدة أسباب وهى على التوالى ، اعتقاد الطالب بأن أمره فى الغش لن ينكشف وبالتالى لن يخضع لأية عقوبة ، كثرة المادة الدراسية وصعوبتها ، ظروف الطالب الخاصة .

وتعتقد الباحثة أن الدوافع إلى الغش ليس أساسا بغرض الحاجة بقدر مايرجع إلى الخلق أو المغريات أو عدم الاقتناع بجدوى الدراسة أو التعود ، وترى الباحثة أن طبيعة الالتزام الفكرى لدى الطالب الجامعى ، وأيضا الخلقى مع الشعور بالمسئولية هذا بجانب الإجراءات الأخرى التى تتخذها الكلية كفيلة باختفاء هذه الظاهرة .

٢ / ١ / ٤ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو سرية ام علنية اسماء الطلبة على دفاتر الإجابة عند التصحيح :

١ ـ هناك اتفاق بين اتجاهات النسبة الغالبة من الطلاب وعلى مستوى إجمالى أقسام الكلية بضرورة أن تكون أسماء الطلبة سرية عند التصحيح فى دفاتر الإجابة ، وذلك وفقا لإجابة ٧١٪ من أفراد عينة الطالبات و٦٥٪ من أفراد عينة الطلبة ، وهذا الاتجاه يتناقض مع الواقع الفعلى لنظام الامتحانات بكلية العلوم الإدارية بجامعة الإمارات حيث يتم التصحيح مع وجود الأسماء علنية على دفاتر الإجابة ، وتعتقد الباحثة أن هذا الاتجاه قد يرجع إلى اعتقاد الطلاب أن التصحيح قد يتأثر بعوامل شخصية فى حالة علنية أسماء الطلاب .

٢ ـ يوجد اتجاه من ٣٥٪ من عينة الطلبة ، ٢٩٪ من عينة الطالبات على مستوى جميع الأقسام بأن تكون الأسماء علنية عند تصحيح دفاتر الإجابة ويختلف باختلاف الأقسام العلمية .

٢ / ١ / ٤ / ٣ راى الطلاب تجاه تقديرات دفاتر الإجابة التى تحمل اسماء الطلاب بصورة علنية يتضح اهم النتائج التالية :

١ ـ ترى النسبة الغالبة ٦٣٪ ، ٥٨٪ من الطلبة والطالبات على التوالى أن دفاتر الامتحان التى تحمل أسماء أصحابها بصورة علنية يكون تقييمها غير مناسب .

٢ ـ هناك نسبة ملموسة من عينة الطلبة تمثل ٢٦٪ ومن عينة الطالبات ٢٥٪ ترى أن الدفاتر التى تحمل أسماء أصحابها بصورة علنية يكون تقييمها مناسبا .

٣ ـ ترى الباحثة أن الاتجاهات السابقة لدى الطلاب ماهى إلا دافعا نفسيا أكثر منها واقعا ماديا وهو مايتطلب العمل تعديل وإزالة هذه الاتجاهات بخلق الثقة المتبادلة بين الأساتذة والطلبة .

٢ / ١ / ٤ / ٤ اتجاهات الطلاب نحو درجة مناسبة الظروف المحيطة والتى تمت فى ضوئها الامتحانات من حيث المكان والهدوء والراحة وتوفير الخدمات الامتحانية المناسبة نصل لأهم النتائج التالية :

١ ـ تشير النسبة الغالبة لاتجاهات الطلبة والطالبات على حد سواء أن الامتحانات جرت فى ظروف مناسبة يسودها الهدوء والراحة ومناسبة المكان مع توفير الخدمات الامتحانية المناسبة وذلك وفقا لإجابة ٦٠٪ من عينة الطلبة ، ٥٨٪ من عينة الطالبات على مستوى إجمالى الكلية .

٢ ـ هناك نسبة ملموسة من أفراد عينة الطلبة تمثل ١٦٪ ومن أفراد عينة الطالبات تمثل ٢٥٪ توضح أن الامتحانات لم تجر فى جو يسوده الهدوء ومناسبة المكان أو الراحة أو توفير الخدمات اللازمة وقد يرجع هذا الاتجاه إلى ضيق مكان حجرات الامتحانات مقارن بعدد الطلاب وعدم تنظيم محتويات المكان مع عدم تحديد المكان بأرقام محددة معروفة مقدما (أرقام جلوس) وقد ترجع أحيانا لإنقطاع التيار الكهربائى أو تلف أجهزة التبريد « التكييف » أو نقص المقاعد ... الخ .

ومن النتائج السابقة توضح الباحثة أن نتائج تحليل الهدف الأول من الدراسة تثبت صحة الفرض الأول من الدراسة وكذلك العنصر الأول من الفرض الرابع للدراسة .

٢ / ٢ النتائج المتعلقة بالتعرف على اتجاهات الطلاب من مختلف أقسام الكلية نحو طبيعة أسئلة الامتحانات ذاتها وهى ماتتعلق بالهدف الثانى من البحث وتشمل :

الاتجاهات نحو مدى وضوح الامتحانات من حيث معناها وصياغتها ، ونحو ما إذا كانت مباشرة أم غير مباشرة ودرجة تناسبها مع الوقت المخصص للامتحان ، ودرجة اعتمادها على الحفظ أو الفهم ، ومدى علاقتها بالمقررات الدراسية ، ودرجة شموليتها أو تركيز على جزء محدد من المنهج الدراسى وبالتالى دورها فى تحقيق أهداف العملية التعليمية المطلوبة كما توضح الجداول من رقم ١٧ : ٢٤ وتفصيل ذلك فيمايلى :

٢ / ٢ / ١ اتجاهات الطلاب نحو وضوح أسئلة الامتحانات من حيث صياغتها ومعناها ومدى تعديل أستاذ المساق لها أثناء الامتحانات ظهرت أهم النتائج التالية :

١ ـ ترى النسبة الغالبة من أفراد عينة الطلبة أن أسئلة الامتحانات فى الفصل الدراسى الأول والثانى كانت واضحة بنسبة إجابة ٥٥٪ ومن عينة الطالبات ٤١٪ .

٢ ـ هناك نسبة ملموسة من الطالبات ٢١٪ ، ومن الطلبة ١٦٪ تشير بأن الأسئلة فى الفصلين الأول والثانى لم تكن واضحة سواء فى المعنى أو الصياغة وهذه نسبة كبيرة يجب أخذها فى الاعتبار وتحتاج لدراسة ومناقشة من الطلبة والأساتذة .

٣ ـ تشير النتائج السابقة أن هناك اختلافا فى الاتجاهات بين كل من الطلبة والطالبات حول درجة الوضوح التى تتمتع بها أسئلة الامتحانات من حيث المعنى والصياغة كما أنها تختلف فى درجتها من قسم لآخر داخل الكلية .

٤ ـ هناك اتفاق بين النسبة الغالبة من طلبة وطالبات الكلية على مستوى جميع الأقسام بعدم حدوث ظاهرة تعديل صياغة الأسئلة أثناء الامتحانات وذلك وفقا لإجابة ٧٩٪ من عينة الطلبة ، ٧١٪ من عينة الطالبات .

٢ / ٢ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو مدى تناسب الوقت المحدد للامتحان مع طبيعة الأسئلة الامتحانية :

١ ـ هناك اختلاف بين رأى النسبة الغالبة من عينة الطلبة على مستوى كلية العلوم الإدارية والسياسية وبنسبة ٤١٪ وبين رأى النسبة الغالبة من الطالبات على مستوى الكلية والتى تمثل ٤٩٪ حيث ترى الأولى أن الوقت المحدد للأسئلة الامتحانية غير مناسب فى حين ترى الثانية أن الأسئلة الامتحانية مناسبة مع الوقت المحدد لها .

٢ ـ تشير النتائج بأن هناك نسبة ملموسة تتراوح مابين ٢٨٪ من إجمالى أفراد عينة الطالبات على مستوى الكلية ، ٤١٪ من أفراد عينة الطلبة بأن الوقت المحدد للأسئلة الامتحانية غير مناسب لهذه الأسئلة وهى ظاهرة هامة تحتاج لدراسة ومناقشة من الأساتذة والطلاب .

٢ / ٢ / ٣ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو المصادر التى استمدت منها أسئلة الامتحانات ، وتفضيلات الطلاب نحو المصادر التى تستمد منها أسئلة الامتحانات ، ونحو نوعية هذه الأسئلة يمكن أن نصل إلى النتائج التالية :

١ ـ تتفق النسبة الغالبة من الطلاب ٧٥٪ طلبة ، ٨٠٪ طالبات على مستوى الكلية بأن الأسئلة الامتحانية استمدت من داخل المقررات الدراسية وإن كانت درجة هذا الاتجاه تختلف من قسم إلى آخر بالكلية .

٢ ـ هناك نسبة محدودة لديها انطباع بأن أسئلة الامتحانات استمدت أساسا من خارج المقررات الدراسية وتمثل ٥٪ من عينة الطلبة ، ٧٪ من عينة الطالبات على مستوى الكلية إلا أن لها مؤشراتها ودلالاتها السلبية فى تقييم العملية التحصيلية للطلاب بالشكل السليم وتعكس انحرافا سلبيا فى أبعاد نطاق المعرفة والتحصيل لدى هذه النسبة .

٣ ـ تفضل النسبة الغالبة من الطلاب أن تستمد الامتحانات من المصادر المباشرة وهى الكتاب المقرر والملازم والمحاضرات وذلك وفقا لإجابات ٦٦٪ من الطلبة ، ٧٣٪ من الطالبات على مستوى الكلية .

٤ ـ هناك تفضيل من نسبة ملموسة من الطلبة والطالبات حول أفضلية أن تستمد أسئلة الامتحانات من المصادر غير المباشرة سواء كانت مراجع عربية مختلفة أو دوريات، أو مراجع أجنبية لنفس المساق وهذا الاتجاه يمثل ٣٤٪ من تفضيل الطلبة ، ٢٧٪ من تفضيل الطالبات على مستوى الكلية .

اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

٥ ـ يفضل معظم أفراد عينة الطلبة وبنسبة ٤٩٪ وايضا ٥٠٪ من عينة الطالبات أن تعتمد الأسئلة على الفهم والحفظ معا ، بينما يرى ٢٣٪ من أفراد عينة الطلبة والطالبات على مستوى الكلية أن تعتمد الأسئلة على الحفظ فقط .

٢ / ٢ / ٤ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو مدى شمولية أسئلة الامتحانات لكل أم معظم مادرسه استاذ المساق فى مساقه الدراسى . يتضح اهم النتائج التالية :

١ ـ يوجد اتفاق بين آراء النسبة الغالبة من الطلاب بأن أسئلة الامتحانات اقتصرت على قسم محدود مما درس بالمساق الدراسى وفقا لرأى ٤٨٪ من عينة الطلبة بالكلية ٥٢٪ من عينة الطالبات بالكلية إلا أن هذا الرأى يختلف من قسم لآخر .

٢ ـ تشير الأقلية وبنسبة ١٣٪ من إجمالى عينة الطالبات ، ١١٪ من عينة الطلبة بالكلية بأن أسئلة الامتحانات خرجت عما درس بالمساق ويبرز هذا الاتجاه فى قسمى إدارة الأعمال والعلوم السياسية وفقا لإجابات الطلاب ، وفى أقسام الاقتصاد والعلوم السياسية والمحاسبة وفقا لإجابات الطلبة وهذه النسبة رغم محدوديتها إلا أنها تمثل اتجاها سلبيا نحو التحصيل للطالب وبالتالى تعوق تقييمه السليم للعملية التعليمية وأهدافها .

٢ / ٢ / ٥ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو مدى تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية فى مختلف المساقات يتضح اهم النتائج التالية :

١ ـ هناك اختلاف فى اتجاهات النسبة الغالبة من الطلبة والطالبات نحو مدى تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية فبينما ترى النسبة الغالبة من عينة الطلبة بالكلية ٤١٪ انها محققة للأهداف التعليمية ، فإن النسبة الغالبة من الطالبات ٤٢٪ ترى أن أسئلة الامتحانات لم تحقق أهدافها التعليمية ويتفق مع هذه النسبة آراء ٣٧٪ من أفراد عينة الطلبة .

٢ ـ تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك نسبة ملموسة من الطلبة والطالبات على مستوى الكلية ترى عدم تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية وهذه نسبة تدعو إلى القلق ومن ثم تحتاج إلى البحث والدراسة والمناقشة على مستوى الإدارة ورئاسة الاقسام وبين اعضاء هيئة التدريس وأيضا بين الطلاب .

وتعتقد الباحثة أن هذا الاتجاه يرجع إلى متغيرين هما : متغير زمنى يتعلق بفترة الفصل الدراسى والتى تتراوح مابين ١٤ ـ ١٦ أسبوعا ، ومتغير عدد وحجم المساقات ، فصغر فترة الفصل الدراسى الواحد وكبر حجم المساقات قد تجعل الوقت غير كاف لاستيعاب الطالب كل أبعاد ومضمون المساقات التى التحق بها مما يدفع الطلاب إما لعدم الدراسة أو ترك أجزاء كبيرة من المساقات والتركيز على أجزاء محدودة وقد يدفعه ذلك إلى الاعتماد على الملخصات الدراسية أو القراءة العامة للمساق بدون فهم أو تركيز وتظهر المشكلة بأبعادها عندما يركز الطالب فى الدراسة بغرض النجاح وليس بغرض الإعداد الفكرى للاستفادة من هذه الدراسة فى الواقع العملى .

وترى الباحثة أن نتائج الهدف الثانى من الدراسة تثبت عدم صحة الفرض الثانى من الدراسة ولكنها تثبت صحة الفرض الثانى من الفرض الرابع للدراسة .

٢ / ٣ النتائج المتعلقة بالتعرف على اقتراحات الطلاب تجاه افضل الأساليب فى تقييم ادائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى وهو مايتعلق بالهدف الثالث من البحث :

وتشمل افضل الطرق التى يستطيع الطالب أن يحصل عن طريقها على أعلى معدلات للسعى ومن ثم أعلى معدل تراكمى فى نهاية الفصل الدراسى ، ثم آرائهم تجاه امتحان العام السابق كمعيار لتقييم الآداء وقياس المستوى التحصيلى ، وأخيرا نحو الأساليب الاختبارية المفضلة لدى الطلاب بناء على نتائج الجداول من رقم ٢٥ : ٢٧ كما يلى :ـ

٢ / ٣ / ١ اقتراحات الطلاب نحو افضل وسائل التقييم التى يمكن عن طريقها حصول الطالب على أعلى معدلات للسعى ومن ثم أعلى معدل تراكمى فى نهاية الفصل اتضح أهم النتائج التالية :

١ ـ إن الأساليب المقترحة لتحقيق أعلى معدلات للسعى وللمعدل التراكمى لدى الطلبة والطالبات معا تدور حول ثلاث وإن اختلفت أولويتهم أو ترتيبهم فى رأى كل من الطلبة والطالبات .

٢ / ٣ / ٢ راى الطلاب نحو مدى عدالة الامتحانات التى تمت فى العام السابق كوسيلة لتقييم ادائهم وقياس مستوى تحصيلهم اتضح اهم النتائج التالية :

١ ـ يرى معظم الطلاب بالكلية أن الإمتحانات تعد وسيلة تقييمية عادلة لنجاح الطالب وقياس مستواه التحصيلى وفقا لآراء ٤٠٪ من أفراد عينة الطلبة ، ٣٧٪ من أفراد عينة الطالبات ويأخذ هذا الرأى الأولوية بين طلبة قسم المحاسبة يليها العلوم السياسية يليها الإدارة العامة وبين طالبات قسم إدارة الأعمال يليها الاقتصاد والمحاسبة .

٢ ـ ترى نسبة ملموسة تمثل ٣٦٪ من الطلبة على مستوى جميع اقسام الكلية وايضا ٣٤٪ من الطالبات بالكلية إن الامتحانات لا تعد وسيلة تقييمية عادلة لنجاح الطالب وقياس مستواه التحصيلى وهذا يعتبر مؤشراً سلبيا تجاه الامتحانات كوسيلة لتقييم الأداء وتتطلب الدراسة لمعرفة الأسباب المؤدية لهذا الانطباع من أجل تعديلها أو تصحيحها .

٢/٣/٣ الأساليب الاختبارية المفضلة للأسئلة الامتحانية وفقا لاتجاهات الطلاب :

١ ـ يوجد اتفاق فى اتجاهات طلاب الكلية على الأسلوبين الأول والثانى (الاختبارات التحريرية والاختبارات الموضوعية المختصرة) ولكن هناك اختلافا نحو أفضلية باقى الأساليب .

٢ ـ تختلف درجة تفضيل الأسلوب الثالث والرابع فيما بين الطلبة والطالبات وفيما بين أقسام الكلية .

وتشير نتائج تحليل الهدف الثالث من البحث عدم صحة الفرض الثالث من الدراسة وإثبات صحة العنصر الثالث من الفرض الرابع من الدراسة .

٢ / ٤ النتائج المتعلقة بتحديد درجة التطابق بين توقعات الطلاب من مدرسيهم واساتذتهم لنتائجهم وتقديراتهم العلمية فى العام الماضى وبين التقديرات الفعلية التى حصلوا عليها بكل قسم من اقسام الكلية وهو ما يتعلق بالهدف الرابع من البحث ويشمل :

الوقوف على التقديرات التى حصل عليها الطلاب مقارنة بتوقعاتهم ودراسة أسباب حصول الطالب على تقدير اقل او أعلى من المتوقع كما يوضحها الجداول من رقم ٢٨ ـ ٣٠ كما يلى :

٢ / ٤ / ١ النتائج المتعلقة بدرجة توقعات الطلاب لنتائجهم وتقديراتهم فى العام السابق وبين التقديرات الفعلية التى حصلوا عليها : اتضح اهم النتائج التالية :

١ ـ تتفق النسبة الغالبة من طلاب الكلية انهم حصلوا على التقدير المتوقع لنتائجهم وذلك وفقا لإجابة ٤٧٪ من افراد عينة الطلبة بالكلية ، ٥٢٪ من أفراد عينة الطالبات بالكلية .

٢ ـ يرى نسبة ملموسة من الطلاب وعلى مستوى إجمالى اقسام الكلية أنهم حصلوا على تقديرات اقل مما كانوا يتوقعون وذلك وفقاً لإجابة ٣٦٪ من عينة الطلبة ، ٣٤٪ من عينة الطالبات .

٣ ـ هناك اتجاه من ١٧٪ من عينة الطلبة على مستوى الكلية ومن ١٤٪ من عينة الطالبات بالكلية أنهم حصلوا على تقديرات اعلى من المتوقع .

٢ / ٤ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو اسباب الحصول على تقديرات اقل من المتوقع :ـ

١ ـ ترجع الاسباب الرئيسية لحصول الطلاب على تقديرات اقل من المتوقع على مستوى إجمالى اقسام الكلية وفقا لتسلسل وترتيب إجابات الطلاب نحو الأسباب التالية .

(أ) تشدد الأساتذة فى إعطاء الدرجات وبنسبة إجابة بلغت ٣٥٪ من عينة الطلبة ، ٣٦٪ من عينة الطالبات بالكلية .

(ب) عدم فهم الطلبة للمواد الدراسية وذلك وفقا لاتجاه الطلبة وبنسبة إجابة بلغت ٢٩٪ من عينة الطلبة ، ويتمثل فى رأى الطالبات إلى عدم استعداد وتهيئة الطالبات للامتحانات وبنسبة إجابة بلغت ٥٥٪ .

(جـ) عدم تهيئة واستعداد الطلبة للامتحانات ادى إلى حصول الطلبة على تقديرات اقل من المتوقع وفقا لآراء ٢١٪ من افراد عينة الطلبة بالكلية ، أما الطالبات فبلغت النسبة ٢٣٪ لم يوفقن فى الإجابة .

(د) ترى اقلية أن حصول الطلاب على تقدير اقل من المتوقع يرجع إلى عدم كفاية الوقت المخصص لأسئلة الطالبات بالكلية .

وترى الباحثة أن حصول الطلاب على تقديرات اقل من المتوقع ماهو إلا محصلة العوامل الاربعة السابقة معا وإن اختلفت فى درجة اهميتها وعلى مستوى كل قسم فى الكلية .

٢ / ٤ / ٣ اتجاهات الطلاب نحو اسباب الحصول على تقديرات أعلى من المتوقع :

١ ـ ترجع النسبة الغالبة من الطلاب اسباب حصولهم على تقديرات أكبر من المتوقع إلى مجموعة من الأسباب فى مقدمتها المتابعة والنشاط العلمى للطلاب وذلك وفقا لإجابة ٤٨٪ من أفراد عينة الطلبة بالكلية ، ٤٠٪ من افراد عينة الطالبات بالكلية .

٢ ـ ميل الأساتذة إلى تشجيع الطلاب وذلك بنسبة إجابة بلغت ٢٣٪ من أفراد عينة الطلبة على مستوى إجمالى اقسام الكلية ، ٢٧٪ من عينة الطالبات بالكلية .

٣ ـ تتفق اقلية على أن السبب المؤدى إلى حصول الطلاب على تقديرات أعلى من المتوقع تتمثل فى تساهل الأساتذة فى التصحيح وبنسبة إجابة بلغت ١٧٪ من الطلبة ، ٢١٪ من الطالبات بالكلية .

ومن واقع إجابات الطلاب ترى الباحثة أن رأى الأغلبية من الطلاب بالكلية وعلى مستوى جميع الاقسام وبنسبة ٧١٪ من الطلبة وبنسبة ٦٧٪ من الطالبات ترى أن أسباب حصول الطلاب على تقديرات أعلى من المتوقع هى محصلة عاملين :ـ

(أ) المتابعة مع أساتذة الطلاب ونشاطهم العلمى .

(ب) تشجيع الأساتذة للطلاب لرفع مستواهم العلمى .

ويمثل هذين السببين المركز الأول فى اقسام إدارة الأعمال والمحاسبة .

وبالرجوع إلى النتائج العامة التى حصل عليها الطلاب فى نهاية امتحانات الفصل الدراسى إتضح من تحليل هذه النتائج العامة الآتى[17] :

١ ـ إن النسبة الغالبة من أفراد عينة الطلاب حصل على تقدير مابين جيد وجيد جداً ، حيث حصل ٣٦,٣٪ من عينة الطلبة ، ٤٧,٧٪ من عينة الطالبات على تقدير جيد ، بينما حصل ٣٣,٧٪ من عينة الطلبة ،٣٥,٨٪ من عينة الطالبات على تقدير جيد جداً وهذا مايعنى أن ٧٠٪ من الطلبة ، ٨٣٪ من

←

اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

الطالبات حصلوا على تقديرات تتراوح مابين جيد وجيد جداً .

٢ ـ حصل أقلية من الطلبة بنسبة ١,٣٪ ومن الطالبات بنسبة ٤,٤٪ من الطالبات يمثل امتياز .

٣ ـ حصلت النسبة الباقية وهم الأقلية من الطلبة والطالبات على تقدير منخفض مابين مقبول وراسب وذلك بنسبة ٢٨,٥٪ من عينة الطلبة ، ١١,٩٪ من عينة الطالبات .

٤ ـ تعنى النتائج الثلاث السابقة أن التقدير الغالب يدور حول الجيد والمقبول وبنسبة تتراوح مابين ٦٥٪ من أفراد عينة الطلبة ، ٦٥٪ من أفراد عينة الطالبات .

وتشير النتائج السابقة والمتعلقة بتحليل ونتائج الهدف الخامس للدراسة انه ليس بالضرورة أن يكون هناك توافق بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وبين سلوكهم الفعلى المتعلق بالنتائج النهائية المحققة ، وهذا مايثبت عدم تحقق صحة الفرض الخامس من الدراسة .

٢ / ٥ نتائج التحليل الاحصائى لكا٢ بين اتجاهات الطلبة والطالبات :

اثبتت نتائج التحليل الاحصائى للفروق بين اتجاهات الطلبة والطالبات بكلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة على مستوى إجمالى الأقسام ونحو مختلف المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات أن معظم هذه الفروق غير جوهرية والبعض الآخر جوهرى أى معنوى ويمكن توضيح ذلك بالجدول رقم (٣١) .

جدول رقم (٣١)

نتائج التحليل الاحصائى لكا٢ والمتعلقة بمدى جوهرية الفروق فى الإجابات بين اتجاهات الطلبة والطالبات بكلية العلوم الإدارية والسياسية

رقم الجدول وبيانه	نتائج تحليل كا٢			
٣ ـ اتجاهات الطلاب نحو تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بعدد الامتحانات ومدى تمسك الأقسام العلمية بالكلية بها .	٢	١,٣٦٠	٥,٩٩١	غير جوهرى
٤ ـ مدى موافقة الطلاب على النظام الحالى لتعدد الامتحانات خلال الفصل الدراسى الواحد .	٢	٧,٦٨٠	٥,٩٩١	جوهرى
٥ ـ اراء الطلاب نحو افضل أساليب تقييم ادائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى والمتعلقة بعدد ونوعية ووقت الامتحانات .	٣	٢,٣٧٣	٧,٨١٥	غير جوهرى
٦ ـ المدى الذى تستغرقه الامتحانات من وقت وجهد واهتمام الطلاب خلال الفصل الدراسى الواحد .	٢	٣,٨٠٠	٥,٩٩١	غير جوهرى
٧ ـ الآثار المترتبة على تعدد الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة ولساقات مختلفة على الاستعداد النفسى والعلمى للطلاب .	٢	١,١٢٥	٥,٩٩١	غير جوهرى
٨ ـ اتجاهات الطلاب نحو المتغيرات التى يتاثر بها الأستاذ الجامعى عند تصحيح دفاتر الإجابة .	٣	٥,٧٢٩	٧,٨١٥	جوهرى
٩ ـ الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة وفقا لآراء الطلاب .	٢	٦,٣٦٠	٥,٩٩١	جوهرى
١٠ ـ اتجاهات الطلاب نحو اهتمام الأستاذ المختص بتصحيح المادة الدراسية بما يكتبه الطالب فى دفتر اجابته .	٢	٦,٢٠٤	٥,٩٩١	جوهرى
١١ ـ اتجاهات الطلاب نحو درجة التساهل أو التشدد أو العدالة والنزاهة التى يتسم بها الأستاذ عند تصحيح دفاتر الإجابة .	٢	٠٠,٩١٠	٥,٩٩١	غير جوهرى
١٢ ـ محاولات استخدام أساليب الغش بغرض النجاح وفقا لآراء الطلاب .	٢	٦,٢٠٠	٥,٩٩١	جوهرى
١٣ ـ دوافع الغش لدى الطلاب .	٤	٦,٨٩٥	٩,٤٨٨	غير جوهرى
١٤ ـ اتجاهات الطلاب نحو سرية أم علنية أسماء الطلاب على دفاتر الإجابة عند التصحيح .	١	١,٢٣٠	٣,٨٤١	غير جوهرى

العبارة	درجات الحرية			
١٥ ـ راى الطلاب نحو تقديرات دفاتر الإجابة وهى تحمل أسماء الطلاب بصورة علنية .	٢	١,٩٦٨	٥,٩٩١	جوهري
١٦ ـ اتجاهات الطلاب نحو درجة مناسبة الظروف المحيطة والتى تمت فى ضوئها الامتحانات من حيث المكان والهدوء وتوفير الخدمات الامتحانية .	٢	-,٢٠١	٥,٩٩١	غير جوهرى
١٧ ـ اتجاهات الطلاب نحو درجة وضوح صياغة اسئلة الامتحانات ومعناها .	٢	١٢,٥٩٠	٥,٩٩١	جوهرى
١٨ ـ درجة قيام أستاذ المساق بتعديل صياغة الاسئلة اثناء الامتحان وفقا لإجابات الطلاب .	٢	٦,٥٤٧	٥,٩٩١	جوهرى
١٩ ـ اتجاهات الطلاب نحو مدى تناسب الوقت المحدد للامتحانات مع الأسئلة الامتحانية .	٢	٢,٤٦٦	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٠ ـ المصادر التى استمدت منها الامتحانات للفصل الدراسى الاول والثانى وفقا لاتجاهات الطلاب .	٢	١,٦٧٢	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢١ ـ تفضيلات الطلاب للمصادر التى تستمد منها اسئلة الامتحانات .	١	١,٩٧٤	٣,٨٤١	غير جوهرى
٢٢ ـ تفضيلات الطلاب لنوعية الاسئلة التى تعتمد على الحفظ أم الفهم والتحليل ام الحفظ والفهم معا .	٢	٠,٢٣٤	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٣ ـ اتجاهات الطلاب نحو مدى شمولية اسئلة الامتحانات لكل أو معظم مادرسه استاذ المساق فى مساقه الدراسى .	٢	٠,١٤٤	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٤ ـ مدى تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية لمختلف المساقات وفقا لآراء الطلاب .	٢	٠,٤٩٦	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٥ ـ اقتراحات الطلاب نحو أفضل وسائل التقييم التى يمكن عن طريقها الحصول على أعلى معدل تراكمى وأعلى معدلات للسعى فى نهاية الفصل الدراسى .	٤	١٢,٨٠٣	٩,٤٨٨	جوهرى
٢٦ ـ راى الطلاب نحو مدى عدالة الامتحانات التى تمت فى العام الماضى كوسيلة تقيمية لادائهم ومستوى تحصيلهم .	٢	١,٠٩٣	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٧ ـ الأساليب الاختيارية المفضلة للأسئلة الامتحانية وفقا لاتجاهات الطلاب .	٣	٨,٤٥١	٧,٨١٥	جوهرى
٢٨ ـ درجة التطابق بين توقعات الطلاب لنتائجهم وتقديراتهم فى العام السابق وبين التقديرات الفعلية التى حصلوا عليها .	٢	١,٠٨٨	٥,٩٩١	غير جوهرى
٢٩ ـ اتجاهات الطلاب نحو أساليب الحصول على تقديرات أقل من المتوقع .	٣	٢,١٩٣	٧,٨١٥	غير جوهرى
٣٠ ـ اتجاهات الطلاب نحو أسباب الحصول على تقديرات أعلى من المتوقع .	٣	٣,٩٢٨	٧,٨١٥	غير جوهرى

ويتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق جوهرية بين إجابات الطلبة وإجابات الطالبات نحو العناصر التالية :

ـ مدى موافقة الطلاب على النظام الحالى لتعدد الامتحانات خلال الفصل الدراسى الواحد .

ـ المتغيرات التى يتأثر بها الأستاذ الجامعى عند تصحيح دفاتر الإجابة .

ـ الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة .

ـ مدى اهتمام الأستاذ الجامعى المختص بما يكتبه الطالب فى دفتر إجابته عند تصحيح المادة الدراسية .

ـ محاولات استخدام اساليب الغش بغرض النجاح

ـ درجة وضوح صياغة اسئلة الامتحانات ومعناها .

ـ درجة قيام أستاذ المساق بتعديل اسئلة الامتحانات أثناء الامتحان .

ـ اقتراحات الطلاب نحو افضل وسائل التقييم



اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

للحصول على أعلى معدلات للسعى وأعلى معدل تراكمى فى نهاية الفصل الدراسى .

— الأساليب الاختبارية المفضلة للأسئلة الامتحانية .

هذا بينما لا توجد فروق جوهرية أو معنوية بين اتجاهات الطلبة واتجاهات الطالبات فيما يتعلق بالتسعة عشر عنصراً الآخرين والموضحين بالجدول رقم (٣١) وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪ وعند مستوى معنوية ٠,٠٥ ومن ثم فإن نتائج التحليل الإحصائى كا٢ بالجدول رقم (٣١) تؤكد عدم تحقق صحة الفرض السادس والأخير للدراسة بالنسبة للعناصر التسعة الموضحة أعلاه ، مع ثبات تحقق صحته بالنسبة لباقى عناصر الدراسة .

٣ - نتائج وتوصيات البحث

١/٣ النتائج :

يمكن الإشارة إلى ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج على النحو التالى :

١ - ثبت صحة الفرض الأول والمتعلق بوجود اختلاف فى اتجاهات الطلاب نحو المتغيرات المتعلقة بأبعاد نظام الامتحانات ، فقد تبين وجود اتجاهات مختلفة من الطلاب نحو درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات ، ونحو المدى الذى تستغرقه الامتحانات من وقت واهتمام وجهد الطلاب ، كما تختلف اتجاهاتهم نحو دور الأستاذ الجامعى فى الامتحانات وصولا إلى التقييم النهائى للطلبة . وأيضا تجاه سيكولوجية الامتحانات والظروف المحيطة بأدائها .

٢ - لم تثبت صحة الفرض الثانى فقد تبين أن الاختلاف فى طبيعة العوامل المتعلقة بأسئلة الامتحانات من حيث نوعيتها ومدى وضوح صياغتها ودرجة تناسبها مع الوقت المخصص لها ، وعلاقتها بالمقررات الدراسية ومدى شموليتها ، ومدى تحقيقها لأهداف العملية التعليمية ، يترتب عليها تأثيرات مختلفة فى اتجاهات الطلاب نحوها .

٣ - لم يثبت صحة الفرض الثالث من الدراسة والخاص بتأييد معظم الطلاب للأساليب الحالية والمطبقة لتقييم أدائهم مع عدم وجود مقترحات لأساليب بديلة ، فقد ثبت عدم تأييد معظم الطلاب للأساليب السائدة فى تقييم ادائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى ، وأنه يوجد مقترحات لأساليب مختلفة بديلة تمكنهم من الحصول على معدلات سعيية أكبر ومن ثم معدل تراكمى أكبر فى نهاية الفصل الدراسى .

٤ - ثبت صحة الفرض الرابع للدراسة والخاص باختلاف اتجاهات الطلاب باختلاف الجنس وباختلاف الاقسام الدراسية بالكلية ، فقد تبين وجود اختلاف فى الاتجاهات فيما بين الذكور والإناث من الطلاب بالنسبة لكثير من المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات ، كما ثبت وجود اختلافات فى اتجاهات الطلاب فيما بين الأقسام العلمية بالكلية .

٥ - لم يثبت صحة الفرض الخامس من الدراسة فقد تبين عدم وجود توافق بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات الحالى وبين سلوكهم الفعلى والمتعلق بالنتائج النهائية المحققة حيث تبين أن ٧٠٪ من الطلبة و ٨٣,٥٪ من الطالبات حصلوا على تقديرات تتراوح ما بين جيد وجيد جداً .

٦ - ثبت صحة الفرض السادس والخاص بأن الفروق فى اتجاهات الطلبة والطالبات نحو جميع المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات وعلى مستوى إجمالى الاقسام بالكلية ترجع إلى فروق غير جوهرية وذلك على مستوى تسعة عشر متغير من متغيرات الدراسة وكما هو موضح بالجدول رقم (٣١) ولم يثبت صحة هذا الفرض بالنسبة لتسعة متغيرات .

٢/٣ التوصيات :

ستتعرض الباحثة فى هذا الجزء للمقترحات المقدمة من الطلاب من طلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة وذلك من واقع ماتم استعراضه بالجزء الثانى المتعلق بتحليل نتائج البحث بالإضافة إلى ماتم الوصول إليه من تحليل السؤال الأخير المفتوح والمتعلق بمقترحات الطلاب نحو نظام الامتحانات بالكلية ، وذلك على وجه العموم ، وهذا ما يتعلق بالهدف السادس من البحث ، هذا بجانب توصيات الباحثة للمساهمة فى تطوير نظام الامتحانات وتحقيق فاعلية تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية وذلك كما يلى :

١/٢/٣ مقترحات الطلاب :

١ - يقترح الطلاب بالنسبة لأفضل الأساليب المرجحة لتقييم أدائهم وتقدير تحصيلهم الدراسى عقد امتحانين فى الفصل الدراسى الواحد احدهما يخص منتصف الفصل ، والآخر يخص نهاية الفصل الدراسى وهو الاقتراح الأول والمرجح ، وهو ما يخالف الواقع السائد للائحة وتعليمات الامتحانات بالكلية والذى يقضى بوجود أربعة امتحانات : اثنان للسعى وامتحان نصف الفصل وآخر لنهاية الفصل ، هذا بينما يتمثل الاقتراح الثانى فى عقد ثلاثة امتحانات فى الفصل الدراسى الواحد احدهما للسعى والثانى لنصف الفصل والثالث لنهاية الفصل الدراسى .

٢ - يقترح الطلاب فى مجال الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة اشتراك أكثر من أستاذ لنفس المساق فى تصحيح دفتر الإجابة وهو ما يخالف الأسلوب الفعلى والمطبق بالكلية وهو انفراد مدرس أو أستاذ المساق بتصحيح إجمالى الأسئلة بدفتر الإجابة ، وبالتالى يخضع التصحيح لتقييم وتقدير أستاذ واحد وهو أستاذ المساق ، والاقتراح السابق يرجع إلى رغبة الطلاب فى تحقيق التوازن بين درجات التساهل والتشدد والعدالة عند التقييم .

٣ - يقترح الطلاب ضرورة تطبيق أسلوب سرية أسماء الطلاب عند تصحيح دفاتر الإجابة من خلال الإلتزام بأسلوب الارقام

السرية ، حيث أن الواقع الفعلى لعلنية الأسماء خلق اعتقادا لدى بعض الطلاب بتدخل العوامل الشخصية ومن ثم تؤدى إلى تقويم غير مناسب لدفاتر الإجابة ، وترى الباحثة أن هذه الاتجاهات لا تمثل واقعا ماديا بقدر ماهى واقعا نفسيا ويتطلب تعديل وإزالة هذه الاتجاهات خلق الثقة المتبادلة بين الأساتذة والطلاب .

٤ ـ يرى الطلاب أن تدور أسئلة الامتحانات حول الأسئلة التى تعتمد على الفهم والحفظ معا وليس الحفظ فقط .

٥ ـ يقترح الطلاب أن يسود أسئلة الامتحانات طابع الشمولية لمعظم انه لم يكن كل ما درس بالمساق على مسار الفصل الدراسى .

٦ ـ يقترح الطلاب فيما يتعلق بعدم تحقيق نظام الامتحانات بشكله الحالى للأهداف المنشودة من العملية التعليمية ضرورة إعادة النظر فى الأساليب والإجراءات والمتغيرات المتعلقة بإعداد وتخطيط وتنظيم ومتابعة الامتحانات على مستوى الامتحانات الفصلية ونهاية الفصل الدراسى الواحد .

٧ ـ يقترح الطلاب فى مجال أنواع الاختبارات والتى يمكن عن طريقها حصول الطلاب على أعلى معدلات للسعى ، ومن ثم أعلى معدل تراكمى فى نهاية الفصل الدراسى ثلاثة أساليب نسردهم وفقا لأهميتهم النسبية وأولويتهم فى رأى الطلاب :

(أ) عقد امتحانات تحريرية بجانب الامتحانات الشفوية والمناقشات الصفية .

(ب) عقد امتحانات تحريرية بجانب البحوث والتقارير ـ وهو الأسلوب السائد التطبيق حاليا لمعظم المساقات بالكلية .

(جـ) عقد امتحانات تحريرية فقط ويمثل اقتراح الأقلية .

وفى هذا الصدد توصى الباحثة بأن تدور الأساليب المقترحة حول الاقتراحين الأول والثانى بمعنى الجمع بينهما ، هذا مع العمل على تطوير هذه الأساليب وتنويعها وإبراز أهدافها وأهميتها ومنفعتها للطلاب بما يحقق اقتناع الطلاب بفعاليتها .

٨ ـ يقترح الطلاب فى مجال الأساليب الاختبارية المفضلة للأسئلة الامتحانية أسلوب الاختبارات التى تجمع أسئلتها ما بين الأسئلة الإنشائية والمقالية وبين الاختبارات ذات الأسئلة الموضوعية المختصرة الحديثة .

٩ ـ يقترح الطلاب أن تكون أسئلة الامتحانات واضحة المعنى . وسهلة الفهم ، خالية من التعقيد ، وذات إجابة محددة ومفهومة حتى يستطيع الطالب تحديد إجابته المطلوبة بدقة .

١٠ ـ يقترح الطلاب أن يصاحب قائمة أسئلة الامتحانات الدرجات المخصصة لكل سؤال بما يمكن الطالب من الوقوف على أوزان هذه الأسئلة ومن ثم حسن توزيع وقته بما يتناسب وأهميتها النسبية .

١١ ـ يرى الطلاب ضرورة مراعاة أن يتناسب الوقت المخصص لأسئلة الامتحانات مع واقع هذه الأسئلة وما تتطلبه الإجابة من فترة زمنية مناسبة .

١٢ ـ يرى بعض الطلاب ضرورة مراعاة الظروف المحيطة بأداء الامتحانات سواء المادية والمعنوية بما يساعد الطلاب على رفع روحهم المعنوية وتحقيق اجتياز الامتحان بنجاح .

٢/٢/٣ توصيات البحث :

١ ـ ضرورة عقد لقاءات دورية بين المستويات العليا بالجامعة من مستوى مدير الجامعة وعمادة الكلية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تشمل مختلف الأبعاد المتعلقة بنظام الامتحانات ومتغيراته مع مناقشة أحدث الاتجاهات فى طبيعة الامتحانات وسيكولوجيتها ودور الأستاذ الجامعى فيها ، وصياغة الأسئلة وأنواعها وتوقيتاتها ، والأساليب الفعالة لتقييم أداء الطلاب وتقدير تحصيلهم الدراسى ، ثم عقد هذه اللقاءات بينهم وبين كل من الطلبة والطالبات للوقوف على آرائهم ووجهات نظرهم من أجل إمكانية التقريب بين مضمون النظام ومتطلبات الطلاب حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية .

٢ ـ مراعاة مقترحات الطلاب فيما يتعلق بالأساليب المفضلة لتقييم أدائهم مع تنويع هذه الأساليب وتطويرها وعدم الاعتماد على طريقة واحدة فى التقييم ، ووضع جداول زمنية مخططة على أساس سليم يراعى فيها عدم الازدواج والتداخل فى التوقيت الخاص بمواعيد امتحانات مساقات الطلاب وفقا لنظام الساعات المعتمدة السائد حاليا ، هذا منعا لازدواج مواعيد الامتحانات فى اليوم الواحد .

٣ ـ تقترح الباحثة لإمكانية تعديل اتجاهات الطلاب نحو الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على الأستاذ الجامعى عند تصحيح دفاتر الإجابة الآتى :

أ ـ تعديل اتجاه الطلاب بأن الأستاذ الجامعى يتأثر أساسا بدرجة تطابق الإجابة مع الكتاب المقرر أو الملازم ، عن طريق تعدد المصادر الخارجية للدراسة والبحث ، والاعتماد على أكثر من مرجع عربيا كان أو اجنبيا .

ب ـ تغيير الاتجاهات نحو متغير كمية الإجابة كمؤثر ثان عند التصحيح ، فترى الباحثة أن هذا الإتجاه ، يرجع إلى طبيعة المقررات الدراسية وأسلوب وضع الأسئلة ويمكن علاجه والتخلص من هذه الآراء بصياغة الأسئلة الامتحانية صياغة موضوعية .

٤ ـ الاهتمام بأسئلة الامتحانات التى تعتمد على الفهم والتحليل معاً دون الحفظ فهى من السمات التى ترتبط بعقلية الطالب الجامعى وترتقى به من قيود الصم والحفظ والترديد للنصوص مع الجمود الفكرى والعقل والتى تخالف هدف التعليم الجامعى إلى مرحلة التفكير والتحليل والإضافة والابتكار ، وهذا يقتضى الاهتمام بالطلاب الذين يؤدون هذه النوعية من الأسئلة لتوسيع دائرة الفكر والمعرفة لديهم والعمل على زيادتهم ، مع تطوير اتجاهات باقى الطلاب لتحذو نفس هذا الاتجاه من أجل تحقيق فاعلية نظام الامتحانات .

٥ ـ ضرورة أن تغطى الأسئلة الامتحانية لأبعاد المنهج الدراسى للمساق بحيث تتسم بالشمول دون التركيز على قسم محدود مما درس بالمساق حتى يتحقق الهدف من العملية التعليمية ومن التحصيل الدراسى للطالب وحتى يتمكن الطالب من التقييم على أساس سليم

اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

ومن ثم نضمن أن يسود اتجاه معظم الطلاب هذا الشمول .

٦ ـ توصى الباحثة بالعمل على تطوير الأساليب الاختبارية وتنويعها مع ترجيح اسلوب الاختبارات التى تجمع بين الأسئلة الإنشائية « المقالية » وبين الاختبارات ذات الأسئلة الموضوعية المختصرة « الحديثة » واسلوب الاختبارات التى تعتمد على الفهم والتحليل ، بحيث يختار كل قسم بالكلية ما يتفق منها مع طبيعة مساقاته فى ضوء إبراز فاعليتها وفائدتها للطلاب .

٧ ـ الاهتمام بالمراجعة الدقيقة لقوائم اسئلة الامتحانات قبل توزيعها على الطلاب لتصحيح أى أخطاء لغوية أو رقمية ترجع إلى اخطاء مطبعية حتى لا يساء الفهم من الطلاب بأن هذا التوضيح والتصحيح ضربا من التعديل وبهذا يمكن التخلص وإلغاء الاتجاه السائد لدى القلة من الطلاب بأن الأستاذ غالبا ما يقوم بتعديل الأسئلة أثناء الامتحان ، ونقترح فى هذا تشكيل لجنة فنية من كل قسم تكون مهمتها مراجعة الأسئلة الامتحانية بعد طباعتها أولاً بأول على مدار العام الدراسى .

٨ ـ مراعاة تحقيق التوافق والتناسب بين عدد الأسئلة وطبيعتها وبين الوقت المخصص للإجابة عليها ، ونقترح فى هذا عقد لقاءات بين رؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس بكل قسم لتناول هذا الموضوع بالدراسة بما يحقق التوازن الفعلى بين عدد الأسئلة وطبيعتها والوقت المخصص لها بحيث يسود هذا التوافق اتجاهات معظم الطلاب .

٩ ـ ترى الباحثة أن جو الامتحانات ذاته يضفى على الطلاب بعض المخاوف النفسية ، وهذا ما أوجد اتجاها لدى بعض الطلاب فى رأى الباحثة نحو عدم مناسبة وتهيئة الظروف المحيطة بأداء الامتحان ، الأمر الذى يقتضى معه بذل كافة الجهود والمحاولات لإزالة هذه المسببات .[١٨] وذلك بلفت نظر الإدارة والمسئولين عنها لتلافى وقوعها فى السنوات المقبلة من خلال مراعاة تناسب مساحة الحجرات مع أعداد الطلاب ، تنظيم محتويات مكان أداء الامتحانات ، تحديد مكان محدد لكل طالب بأرقام محددة ، مراعاة سلامة التيار الكهربائى مع وجود بدائل فى حالة انقطاعه ، الصيانة المستمرة لأجهزة التبريد لتلافى مشاكل توقفها خاصة فى ظروف ارتفاع درجات الحرارة ، مراعاة عدم نقص مقاعد الطلاب ، ومراعاة نظافة المكان وخلافه .

١٠ ـ العمل على حفز الطلاب على رفع مستواهم العلمى التحصيلى من خلال تطبيق مختلف أساليب تشجيع ودفع الطلاب على المنافسة والمناقشة والدراسة والتحليل وإبداء وجهات النظر العلمية والانتقادية لكل ما يتعلق بمساقاته الدراسية . وتقديم أوراق عمل بحثية مختلفة تمكن من توسيع المدارك الفكرية للطلاب بجانب التعمق العلمى لما يتم دراسته ، فى ضوء دفعهم على الاعتماد على مصادر متعددة للدراسة .

١١ ـ إخضاع كافة المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات بالكلية وأيضا ما يطرأ من متغيرات جديدة للتقييم والدراسة المستمرة ، بهدف إعداد وتخطيط ومتابعة الامتحانات وفقا لنتائج هذه الدراسة .

٣ / ٢ / ٣ بحوث مقترحة :

١ ـ قياس اتجاهات الأساتذة نحو نظام الامتحانات بكلية العلوم الإدارية والسياسية .

٢ ـ دراسة اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات فى مختلف الكليات بجامعة الإمارات العربية المتحدة .

٣ ـ قياس اتجاهات الأساتذة فى باقى كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة نحو نظام الامتحانات السائد .

٤ ـ دراسة فاعلية نظام الساعات المعتمدة واثره على التحصيل الدراسى لدى الطلاب بكلية العلوم الإدارية والسياسية .

٥ ـ تقييم نظام الساعات المعتمدة وعلاقته بنتائج الامتحانات على مستوى جامعة الإمارات العربية المتحدة .

٦ ـ قياس مستوى رضا الطلاب عن نظام الساعات المعتمدة فى مختلف كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة .

٧ ـ دراسة دوافع التخصص والالتحاق بالكليات المختلفة لدى طلاب جامعة الإمارات العربية المتحدة واثره على تحصيلهم وانجازاتهم فى نهاية الفصل الدراسى .

المراجـــــع

١ - المراجع العربية

(أ) الكتب :

١ - إبراهيم عصمت مطاوع ، التخطيط للتعليم العالى ، (القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، ١٩٨١) .

٢ - احمد عبادة سرحان ، طرق التحليل الإحصائى . (القاهرة : دار المعارف بمصر ، سنة النشر غير محددة) .

٣ - حكمت عبد الله البـزاز وآخرون ، الرسوب فى التعليم ، (بغداد : مطبعة الشعب ، ١٩٨٣) .

٤ - ديولدفان والين ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، (القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٧٠) .

٥ - على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، (القاهرة : مكتبة غريب ، تاريخ النشر غير محدد) .

٦ - غانم سعيد العبيدى ، حنان عيسى الجبورى ، التقييم والقياس فى التربية والتعليم ، (بغداد : مطبعة شفيق ، ١٩٧٩) .

٧ - لندفل ، س ، م ، ترجمة عبد الملك الناشف وسعيد البشلى ، أساليب الاختبار والتقويم فى التربية والتعليم ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٨٤) .

٨ - محمـود صادق بـازرعة ، بحـوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٥) .

(ب) الـدوريـات والبحـوث والتقارير :

٩ - إبراهيم سعد الدين ، تخطيط سياسات التعليم فى دول الخليج ، ندوة تنمية الموارد البشرية فى الخليج العربى ، ١٩٨٠م .

١٠ - احمد على جبر ، اتجاهات المجتمع الكويتى نحو التدخين واستراتيجية مكافحته ، مدخل سلوكى ، « مجلة العلوم الاجتماعية » ، مجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦ .

١١ - انور طاهر رضا ، دراسة تجريبية عن اسباب غياب الطلبة عن الامتحانات السعيية والفصلية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، « مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية » ، العدد ٣٨ ، ١٩٨٤م .

١٢ - روبرت انطون ، تقرير التعليم والقوى العاملة فى الخليج العربى ، ندوة تنمية الموارد البشرية فى الخليج العربى ، ١٩٨٠م .

١٣ - سعد عبد الرحمن وآخرون ، دراسة تقويمية للامتحانات النهائية فى كليات الآداب والعلوم بعد إلغـاء نظام الامتحان القديم ، الكويت ، جامعة الكويت ، ١٩٨٠م .

١٤ - مجيد إبراهيم دمعة ، عبد الجبار البياتى ، دراسة استطلاعية نحو فعاليات العملية التعليمية فى دور متطلبات التطو[illegible]ى والتكنولوجى ، دراسة غير منشورة ، بغداد ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٩٨٢م .

١٥ - التقرير السنوى لوحـدة الإرشاد ١٩٨٧/٨٦ ، جامعة الإمارات العربية المتحـدة ، كلية العلـوم الإداريـة والسيـاسيـة ، وحـدة الإرشـاد ، ١٩٨٧/٨٦ .

١٦ - سجـلات وتقاريـر وحدة القبـول والتسجيل ، كلية العلوم الإدارية والسياسية وحدة القبول والتسجيل ، ١٩٨٧/٨٦ .

٢ - المراجع الأجنبية

A - BOOKS :

1 - Bernice lotte, Attitude Formation, (N.Y: John wiley and sons, 1980) .

2 - Chave, E.J, A New Type scale For Measuring Attitude, (N.Y: Appletion and crofts, 1971) .

3 - Harry C. Triandic, Attitude and Attitude change, (N.Y: John Wiley and sons, 1981) .

4 - Klatt, Lawreace A.L. and others, Human Ressources Managemet:ABehavioral. Systems Approach, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., Home wood. 1985) .

5 - Martin Fishbein, Attitude Theory and measurement, (N.Y: John Wiley and Sons, 1983) .

6 - Waallence, A., F.C, Culture and personality, (N.Y: Random House, 1079) .

B - PERIODICALS :

7 - Allport, G.W, The composition of political Attitudes "American Journal of sociology", Vol, 75, 1981 .

←

8 - Danial Katz, The Functional Approach to Attitude "public opinion Quarterly", Vol. 32, 1980 .

9 - Doob, L.W., The Behaviour of Attitude, "Psychology Review" Vol. 64, 1982 .

10 Mcarthur, L.Z. & Eisen, S.V. "Achievements of male and female storybook characters as determinats of achievement behavior by boys and girls " Journal of personality and social psych- ology, Vol. 51, No. 2, 1982 .

11 - King-Funli, A. "Parental attitudes, test anxiety and achievement motivation" The Journal of social psychology, Vol. 112, No. 3, 1980 .

12 - Wiener, B "Role of success and Failure in the Learning of easy and complex tasks." Journal of personality and social psychology Vol. 39, No. 1, 1979 .

13 - Wiener, B. & siered, J. "Misattribution For Failure and enhancement of achievment strivings" Journal of personality & social psychology, vol. 53, No.2. 1983 .

مرفق رقم (١)

استقصاء

الرجا الإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء باعتبارك اقدر الفئات فى التعبير عن واقع الامتحانات وأسلوبها ووظيفتها وأهدافها وذلك بوضع علامة √ أمام الإجابة التى تعبر عن رأيك بكل دقة وصراحة دون حاجة إلى ذكر الاسم ، علما بأن هذا البحث بغرض البحث العلمى البحث ، مع جزيل الشكر والتقدير .

اولاً : بيانات مطلوبة :

١ - القسم العلمى : إدارة عامة ( )
إدارة أعمال ( )
محـاسبـة ( )
اقتصـاد ( )
علـوم سيـاسيـة ( ) .

٢ - الجنس : طالب ( ) طالبة .

٣ - المستـوى الدراسى :
المستوى ( )
الفصل - الأول ( ) الفصل - الثانى ( ) .

ثانيا : عناصر الاستقصاء :

المطلوب وضع علامة √ أمام الإجابة السليمة والمحددة بمعرفتكم عن كل سؤال مما يلى :

١ - تتمسك الاقسام العلمية (الدراسية) بتطبيق التعليمات الخاصـة بعدد الامتحانات التى يسلتزم اجراؤها خلال الفصل الدراسى الواحد .
(أ) تتمسك تماما ( ) (ب) تتمسك ( ) (جـ) لا تتمسك بهذا العدد ( ) .

٢ - أوافق على النظام الحالى السائد لتعدد الامتحانات خلال الفصل الدراسى الواحد (أ) أوافق تماما ( ) (ب) أوافق ( ) (جـ) لا أوافق ( ) .

٣ - افضل أن تكون امتحانات الفصل الدراسى كمايلى :
(أ) امتحان واحد فى نهاية الفصل الدراسى .

(ب) امتحان فى نهاية الفصل الدراسى وآخر فى منتصف الفصل الدراسى .

(جـ) امتحان فى نهاية الفصل الدراسى وآخر فى منتصف الفصل الدراسى وامتحان سعى واحد .
(د) أكثر من امتحان للسعى وآخر فى منتصف الفصل بجانب امتحان نهاية الفصل الدراسى .

٤ - تستغرق الامتحانات خلال الفصل الدراسى الواحد مدى مرتفع من وقت وجهد الطالب .
(أ) مدى مرتفع تماما ( ) (ب) مدى مرتفع ( ) (جـ) لا تستغرق مدى مرتفع ( ) .

٥ - يترتب على تعدد الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة :
(أ) ارتفاع مستوى الاستعـداد العلمى والنفسى للطالب . ( )
(ب) استعداد علمى ونفسى متواضع (متوسط) ( )
(جـ) سلبية الاستعـداد العلمى والنفسى . ( ) .

٦ - يتأثر الأستاذ الجامعى عند تصحيح دفاتر الإجابة بالمتغيرات التالية :
(أ) كمية الإجابة ( ) (ب) كيفية الإجابة ( ) (جـ) تطابق الإجابة مع الكتاب والملازم ( ) (د) فهم الطالب للموضوع ( ) .

٧ - افضل عند تصحيح إجابة الدفاتر الامتحانية :

(أ) ينفرد أستاذ المادة بتصحيح الدفاتر . ( )
(ب) يشترك أكثر من مدرس لنفس المساق بتصحيح الدفتر . ( )
(جـ) يتم التصحيح بمعرفة بعض أعضاء القسم العلمى الواحد . ( ) .

٨ - يهتم المدرس المختص عند تصحيح دفتر الإجابة بتركيز انتباهه نحو مايكتبه الطالب فى كراسته :
(أ) بدرجة شديدة ودقيقة . ( )
(ب) بدرجة متوسطة . ( )
(جـ) بدرجة غير دقيقة . ( ) .

٩ - المدرسون فى الكلية معظمهم :
(أ) يتساهلون فى التصحيح . ( )
(ب) متشددون فى التصحيح . ( )
(جـ) عادلون فى التصحيح وتقدير الدرجات . ( ) .

١٠ - إن عدد الطلبة الذين ينجحون بمحاولات الغش :
(أ) كثير ( ) (ب) قليلا ( ) (جـ) لايوجد ( ) .

١١ - يلجأ الطالب لاستخدام أساليب الغش فى الامتحانات للأسباب التالية :
(أ) تساهل المراقبين . ( )
(ب) تساهل الإدارة . ( )
(جـ) اعتقاد الطالب بأن أمره فى الغش لن ينكشف . ( )
(د) كثرة المادة الدراسية وصعوبتها . ( )
(هـ) ظروف الطالب الخاصة . ( ) .

١٢ - تكون نتائج تصحيح دفاتر الإجابة أفضل فى حالة :
(أ) كتابة أسماء الطلبة علنيا فى الدفاتر . ( )
(ب) أن يكون أسماء الطلبة سرية . ( ) .

١٣ - يكون تقييم دفاتر الإجابة التى تحمل أسماء الطلاب بصورة علنية :
(أ) مناسبة جداً ( ) (ب) مناسب ( ) (جـ) غير مناسب ( ) .

١٤ - تمت الامتحانات فى ظروف يسودها هدوء المكان والارتياح وتوفير الخدمات الامتحانية المناسبة :
(أ) مناسبة تماما ( ) (ب) مناسبة ( ) (جـ) غير مناسبة ( ) .

١٥ - تتصف أسئلة امتحانات الفصل الدراسى الأول والثانى من حيث صياغتها ومعناها بأنها :
(أ) واضحة تماما ( ) (ب) واضحة ( ) (جـ) غير واضحة

١٦ - يتم تعديل صياغة الأسئلة أثناء الامتحان من مدرس المادة :
(أ) دائما ( ) (ب) أحيانا ( ) (جـ) لا يحدث ( ) .

١٧ - يتناسب الوقت المحدد للامتحان مع الأسئلة الامتحانية :
(أ) بدرجة عالية ( ) (ب) بدرجة متوسطة ( ) (جـ) غير مناسب ( ) .

١٨ - كانت أسئلة امتحان الفصل الأول والثانى مستمدة من :
(أ) المقررات الدراسية . ( )
(ب) جزء منها مستمد من المقررات الدراسية . ( ) .

١٩ - يفضل الطلبة أسئلة الامتحان المستمدة من :
(أ) الملازم والمحاضرات . ( )
(ب) الكتاب المقرر . ( )
(جـ) مصادر أخرى غير مباشرة . ( ) .

٢٠ - يفضل الطلبة أسئلة الامتحان التى تعتمد على :
(أ) الفهم والتحليل . ( )
(ب) الحفـــــظ . ( )
(جـ) الفهم والحفظ ومعا . ( ) .

٢١ - اتسمت أسئلة امتحان الفصل الأول والثانى بأنها كانت :
(أ) تغطى وتشمل جميع أو معظم مادرس فى المساق . ( )
(ب) تقتصر على قسم محدود مما درس بالمساق . ( )
(جـ) خارجة عما تم تدريسه بالمساق . ( ) .

٢٢ - كانت الامتحانات محققة للأهداف المنشودة من العملية التعليمية بمختلف مستوياتها بالكلية :
(أ) بدرجة كبيرة ( ) (ب) بدرجة متوسطة ( ) (جـ) لم تحقق الهدف ( ) .

٢٣ - يفضل الطلاب تحقيق معدلات السعى الخاصة بهم عن طريق :
(أ) امتحانات تحريرية فقط . ( )
(ب) بحوث وتقارير فقط . ( )
(جـ) امتحانات تحريرية بجانب البحوث والتقارير . ( )
(د) امتحانات شفوية بجانب البحوث والتقارير . ( )
(هـ) الامتحانات التحريرية والشفوية والمناقشات الصفية معا . ( ) .

٢٤ - تعتبر الامتحانات التى تمت فى العام الماضى وسيلةً عادلة لتقدير أداء الطلاب وقياس مستوى تحصيلهم .
(أ) عادلة جداً ( ) (ب) عادلة ( ) (جـ) غير عادلة ( ) .

٢٥ - من الأفضل أن تكون أسئلة الامتحانات من نوع :
(أ) أسئلة الاختبارات التحريرية الإنشائية (المقالة) . ( )
(ب) أسئلة الاختبارات الموضوعية المختصرة الحديثة . ( )
(جـ) أسئلة الاختبارات التى تعتمد على الفهم والتحليل . ( )
(د) ان تجمع أسئلة الامتحانات بين الأسئلة الإنشائية (المقالية) وأسئلة الاختبارات الموضوعية . ( ) .

٢٦ - كانت نتائج امتحانات العام السابق :
(أ) أعلى مما كنت أتوقع . ( )
(ب) كما كنت أتوقع . ( )
(جـ) أقل مما كنت أتوقع ( ) .

٢٧ - كانت نتائج امتحانات العام السابق أقل من المتوقع للأسباب التالية :
(أ) عدم استعداد تهيؤ الطلاب للامتحانات . ( )
(ب) عدم فهم الطلاب للمواد الدراسية . ( ) -

(جـ) تشدد الأساتذة في إعطاء الدرجات . ( )

(د) عدم كفاية الوقت المخصص لأسئلة الامتحانات . ( ) .

٢٨ـ كانت نتائج امتحانات العام السابق أكثر من المتوقع للأسباب التالية :

(أ) تساهل الأساتذة في التصحيح . ( )

(ب) عدم دقة التصحيح . ( )

(جـ) ميل الأساتذة إلى تشجيع الطلبة . ( )

(د) المتابعة والنشاط العلمي . ( ) .

٢٩ ـ ما مقترحاتك أو توصياتك بهدف تطوير وتحسين نظام الامتحانات ؟ .

الهوامش

(١) غانم سعيد العبيدي ، حنان عيسى الجبوري ، التقويم والقياس في التربية والتعليم ، (بغداد مطبعة شفيق ، ١٩٨٠) ص ٢٧٩ ـ ٢٩٠ ؛ إبراهيم عصمت مطاوع ، التخطيط للتعليم العالي ، (القاهرة : مكتبة النهضة ، ١٩٨١) ، ١٠٢ ـ ١٠٦ .

(٢) حكمت عبد الله البزاز وآخرون ، الرسوب في التعليم ، (بغداد : مطبعة الشعب ، ١٩٨٣) ، ص ٧٣ ـ ٨٠ ، غانم سعيد العبيدي ، تكلفة الطالب في التعليم الجامعي وأثرها على كفايته الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠) ص ١٤١ .

(٣) لندفل ، س . م ، ترجمة عبد الملك الناشف ، وسعيد البشل ، أساليب الاختبار والتقويم في التربية والتعليم ، (الكويت : الناشر غير محدد ، ١٩٨٤) ، ص ٩٦ ـ ١٢٠ ، سعد عبد الرحمن وآخرون ، دراسة تقويمية للامتحانات النهائية في كليات الآداب والعلوم بعد إلغاء نظام الامتحان القديم ، (الكويت : جامعة الكويت ، ١٩٨٠) ص ٦٢ ؛ مجيد إبراهيم دمعة . عبد الجبار البياتي ، دراسة استطلاعية نحو فعاليات العملية التعليمية في دور متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي ، (بغداد : مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٩٨٢) ، ص ٩ .

(٤) ويتفق مع هذه النتائج الاستطلاعية ماتشير إليه إحدى البحوث التي أجريت في جامعة الإمارات العربية المتحدة عن أسباب غياب الطلاب في الامتحانات ، أنور طاهر رضا ، دراسة تجريبية عن أسباب غياب الطلبة في الامتحانات السعيه والفصلية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ، العدد ٣٨ ، ١٩٨٤ ، ص ٧ .

(5) Danial Katz, The Functional Approach to Attitude "public opinion Quarterly", vol 32, 1980, p. 163 .

(6) Harrry C. Triandic, Attitude and Attitude change, (N.Y: John Wiley and sons, 1981), pp. 7-9 .

(7) Harry c. Traindic, op-cot., pp. 15-70 .

(8) Martin Fishbein, Attitude Theory and measurement, (N.Y: John wiley and sons, 1983), p. 389-394 .

(9) Bernice Lotte, Attitude formation, (N.Y: John wiley and sons, 1980), pp. 301-314 .

(10) Chave, E.J. A New Type scale for Measuring Attitude, (N.Y: Appleton and Crofts, 1971), p. 364 .

(11) Allport, G.W, The composition of political Attidues, "American Journal of sociology", vol, /5, p. 260 .

(12) Doob, L.W, The Behaviour of Attitude, "Psychology Review", vol, 64, 1982. PP. 135-156 .

أحمد علي جبر . اتجاهات المجتمع الكويتي نحو التدخين واستراتيجية مكافحته ، مدخل سلوكي ، ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦ ، ص ٢٦٦ .

(١٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، وحدة الإرشاد ، التقرير السنوي لوحدة الإرشاد ٨٦/٨٧ ، ص ٣٠ ـ ٣١ ، سجلات وتقارير الوحدة ، وحدة القبول والتسجيل ، سجلات وتقارير الوحدة ، ١٩٨٧/٨٦ .

(١٤) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، سجلات وحدة الإرشاد ، مرجع سبق ذكره .

(١٥) راجع في ذلك : مرفقات البحث ، مرفق رقم (١) .

(١٦) محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، (القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٨٥) ، ص ٤٦١ ـ ٤٦٥ ، ص ٤٦٦ ، ديولدفان والين : ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، (القاهرة : مكتبة الإنجلو ، ١٩٧٠) ، ص ٤٥٣ ، أحمد عباده سرحان ، طرق التحليل الإحصائي ، (القاهرة : دار المعارف بمصر : سنة النشر غير محددة) ، ص ٢٦٤ .

(١٧) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، وحدة الإرشاد ، سجلات وتقارير الوحدة ، البيانات الإحصائية لإعداد طلاب التخرج ونسبتهم المئوية لمختلف التقديرات حسب الأقسام العلمية للعام الجامعي ١٩٨٧/٨٦م .

(١٨) سبق ذكرها تفصيلا في صلب هذا البحث ، ص ١٢ ، عند رقم (٦)



المحاسبة على أساس المسئولية

مدخل رئيسى لخفض التكلفة فى المنظمات

نموذجى تطبيقى



أ . د . مصطفى رضا عبد الرحمن
أستاذ المحاسبة - عميد كلية الادارة

تقديم

إن تعظيم الإنتاج الوطنى وإعادة عبارة « صنع فى مصر » اصبح التحدى الحقيقى للإدارة فى هذه الفترة فى حياة الوطن . ولن يتحقق ذلك للمنظمات إلا عن طريق تقديم الإنتاج المطلوب بالمواصفات والجودة العالمية وباسعار قادرة على المنافسة المحلية والدولية ، ولكى تتمكن القيادات الإدارية من تحقيق تحسن ملموس فى اداء المنظمات يجب اعمال الفكر فى مجال التجديد والابتكار والبحث عن الأساليب والنظم الإدارية المتطورة التى تمكن من الاستخدام الافضل للموارد المتاحة ومن ثم تعظيم الإنتاج الوطنى .

ولا يكفى ان يتوافر للإدارة إرادة التغيير لتحسين الإداء او خفض التكلفة بهدف تعظيم الإنتاج بل لابد ان ترتكز هذه الارادة على إدارة منظمة تعمل باساليب ونظم تمكنها من تحقيق هذه الاهداف بحيث تعمل هذه النظم كجزء عضوى مؤثر فى كيان المنظمة .

ومن اهم القضايا المرتبطة بتعظيم الإنتاج هى خفض التكلفة للمنتج لما لها اثر على الربحية . فالإدارة تسعى بكل الوسائل للبحث عن نظم واساليب تمكنها من خفض التكلفة وبالتالى رفع كفاءة اداة المنظمة .

ويهدف البحث إلى إبراز دور المحاسبة على اساس المسئولية كاسلوب إدارى يمكن من خفض التكلفة للمنظمات ومن ثم تعظيم الإنتاج . وقد حاول الباحث اقتراح مدخل تطبيقى فى صورة خطوات إجرائية يمكن الاخذ بها لإحداث الخفض المنشود فى التكلفة .

وقد قسم البحث إلى أربعة فصول رئيسية :

الفصل الأول : يعرض مفهوم المحاسبة على اساس المسئولية والهدف منها ومبررات الاخذ بهذا المدخل لخفض التكلفة ثم ايضاح المداخل المختلفة لخفض التكلفة والأدوات الممكن الاستعانة بها .

الفصل الثانى : خصص للأركان الرئيسية لنظم المحاسبة على أساس المسئولية من : تنظيم إدارى يعكس مراكز المسئولية وموازنات تخطيطية ونظام لتتبع الإيرادات والنفقات ونظام للتقارير والمعلومات .

الفصل الثالث : يوضح مراكز المسئولية ومجالات خفض التكلفة فى كل من : الأنشطة التسويقية والأنشطة الإنتاجية ، الأنشطة التمويلية ، الأنشطة الإدارية وأنشطة المشروعات الاستثمارية .

الفصل الرابع : يشرح مدخل تطبيقى مقترح لبرنامج خفض التكلفة باستخدام المحاسبة على اساس المسئولية :

المرحلة الأولى : ترتكز على التخطيط لبرنامج الخفض والتهيئة والدعوة لتحقيق تعظيم الإنتاج .

المرحلة الثانية : تنفيذ برنامج خفض التكلفة والإجراءات والقرارات لضمان تنفيذ الخطة .

المرحلة الثالثة : المتابعة وإعادة النظر فى برنامج الخفض لضمان الحيوية والاستمرارية .

وفى الختام يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات يأمل أن ينتج عن تنفيذها إمكانية التغيير المخطط المستمر لتحسين أداء المنظمات وتعظيم الإنتاج الوطنى ومن ثم يتحقق للمنظمة والعاملين والإدارة الأهداف المنشودة

أهمية البحث

إن الموارد المحدودة وتنوع مجالات استخدامها وحدة المنافسة جعل من موضوع

←

المحاسبة على أساس المسئولية

المساءلة اهمية كبرى وخاصة عند تعظيم الإنتاج الوطنى . فمن المعروف أن مشاع المسئولية وعدم تحديدها بصورة واضحة جعل عملية اللامبالاة والاستهتار وتبديد الموارد تزداد فى المنظمات بحيث يصعب محاسبة المسئولين عن الخلل الذى يحدث وخاصة فى مجالات تسعير المنتج الوطنى وما يرتبط به من احتساب تكلفة المنتج ومدى إمكانية احداث تخفيض[1] حقيقى فى التكلفة ومن ثم القدرة على المنافسة .

وموضوع خفض التكلفة من الموضوعات[2] التى تتردد فى صورة شعارات وصيحات بين الحين والآخر . فنجدها تظهر وقت اعداد الموازنة التخطيطية او عند إعداد أو تعديل الهيكل التنظيمى او دراسة مشروع جديد أو منتج وطنى جديد وهذه الشعارات تأخذ مسميات مختلفة مثل :

ضغط الإنفاق ـ ترشيد الانفاق ـ محاربة الضياع ـ القضاء على الإسراف ـ تحسين الاداء .. إلخ .

وتنتهى هذه الشعارات بعد فترة وتعود الأمور على ما كانت عليه .. ونظراً لأن هذه الشعارات والصيحات لا ترتكز على نظام يعتمد عليه كعضو عامل فى النظام الكلى للمنظمة .. اصبحت هذه الصيحات شعارات فى الهواء .

ويهدف هذا البحث إلى التصدى لهذه المشكلة ويحاول بناء نموذج عضوى يعمل تلقائيا على إبراز نقاط الضعف فى المنظمة بحيث تتم عمليات الخفض للتكلفة بأسلوب منهجى مع محاولة خلق إحساس حقيقى بضرورة اعتناق مدخل استمرارية خفض التكلفة كمنهج وطنى وأساسى لإعادة عبارة « صنع فى مصر » وبذلك تتبدل الشعارات إلى برامج عمل قابلة للتطبيق .

ومما لاشك فيه أن توافر نظام للمحاسبة على أساس المسئولية للمنظمة يوفر للإدارة اداة فعالة يمكن بها تحقيق برامج الخفض المستهدفة بأسلوب علمى وعملى متطور نظراً لان هذا الأسلوب يمكن من تشخيص ما يدور داخل المنظمة ويحدد المسئول فى حالة حدوث اى خلل .

ويستهدف البحث إبراز دور نظم المحاسبة على اساس المسئولية كأداة رئيسية فى خفض التكلفة فى المنظمات مع عرض نموذج لخطوات إدخال النظام .

الفصل الأول

المحاسبة على أساس المسئولية وخفض التكلفة

مقدمة

تعتبر المحاسبة على اساس المسئولية مدخلا رئيسيا لخفض التكلفة فى المنظمات نظرا لانها ترتكز على منهج ودليل وبرنامج عمل محدد الاهداف وهى :

الموازنة التخطيطية التى تعكس مسئولية كل مستوى تنظيمى عن تحقيق الاهداف المتفق عليها سلفا وشارك فى تحديد تفاصيلها مع الإدارة العليا ، وتاكد من ان الاهداف المتفق عليها تتمشى مع الصلاحيات الممنوحة له وان كافة البنود المدونة فى برنامج العمل تخضع لسيطرته الكاملة فإذا كان الهدف المحدد له يعكس ترشيد الإنفاق وخفض التكلفة فإن السير فى طريق تحقيق هذا الهدف يتاكد على ضوء البيانات الفعلية المستخدمة بعد مقارنتها بالمستهدف فى الموازنة وبدراسة الفروقات ومسبباتها والمسئول عنها يتم الحكم على كفاءة التنفيذ وكفاءة برامج الخفض وبالتالى اتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجة الظروف المسببة للفروقات واقتراح ما يلزم لمنع تكراره فى المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج او الظروف المحيطة بالتنفيذ .

وسنعرض فى هذا الفصل لما يلى :

أولا : المحاسبة على اساس المسئولية من زاوية : المفهوم ومبررات الاخذ بهذا النوع من المحاسبة كأحد مداخل خفض التكلفة .

ثانيا : خفض التكلفة من حيث : المفهوم ومداخل خفض التكلفة .

أولا : المحاسبة على أساس المسئولية

(المفهوم ، المبررات)

١ ـ مفهوم المحاسبة على أساس المسئولية :

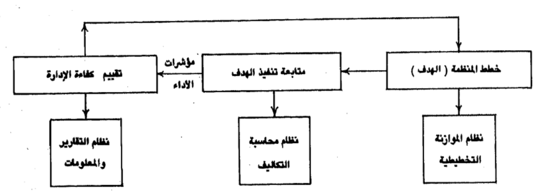
كان للعجز الواضح فى الاعتماد على كل اداة من ادوات المحاسبة على حدة فى تلبية رغبات الإدارة فى الطلب على المعلومات أن ظهر[3] مفهوم المحاسبة على أساس المسئولية لكى يسد هذه الثغرة ويمكن تعريف المحاسبة على اساس المسئولية بأنها :

- نظام يشخص الموازنة التخطيطية[4] اى يجعل كل شخص مسئول يترجم هذه المساءلة فى ارقام إذ يكون هناك ارتباط كامل بين الموازنة والاشخاص المسئولين بالمنظمة فالموازنة والاشخاص فى نظر المحاسبة على أساس المسئولية شىء واحد :
- نظام يربط الهيكل[5] التنظيمى والمسئولية وأهداف المنظمة بمعنى أن لكل مدير دور فى الهيكل التنظيمى ومطلوب منه تحقيق أهداف معينة والتى فى مجموعها تمثل أهداف المنظمة ككل .
- نظام يعكس كفاءة الأفراد[6] فى صورة تقارير تعد لتوضح ماتم انجازه مقارنة بما هو متفق عليه فى الموازنة مع كل مركز مسئولية على حدة فهو نظام محاسبة شخصى أو نظام محاسبة على النشاط بمعنى مساءلة كل مدير عن نتائج النشاط المسئول عنه .

ويرى الباحث انه يمكن القول باختصار بأن نظام المحاسبة على أساس المسئولية هو :

نظام محاسبى يعكس اهداف المنظمة ويربطها بالمسئولين فى الهيكل التنظيمى فى صورة برنامج عمل واجب التنفيذ ، ويقيس مدى كفاءة تنفيذ هذه الاهداف بتتبع تدفق الإنفاق والإيراد وفقا لمراكز المسئولية ويساعد على تلافى الفروقات عن طريق عرض التقارير بأسلوب يمكن من تشخيص الداء قبل تفاقمه ومن ثم يساعد المنظمة فى تحقيق اهدافها بسهولة ويسر .

يتضح من المفهوم الخاص بالمحاسبة على أساس المسئولية بأن الهدف الرئيسى منها معاونة الإدارة فى جميع مراحل(٧) العملية الإدارية . والشكل التالى يوضح العلاقة بين المحاسبة على أساس المسئولية ووظائف الإدارة .(٨)



ويمكن تحديد أهداف المحاسبة على أساس المسئولية فى معاونة الإدارة فى المجالات الثلاثة الآتية :

(أ) التخطيط لتحقيق الأهداف .(٩)

(ب) متابعة تنفيذ الأهداف .

(جـ) الرقابة وتقييم الأداء .(١٠)

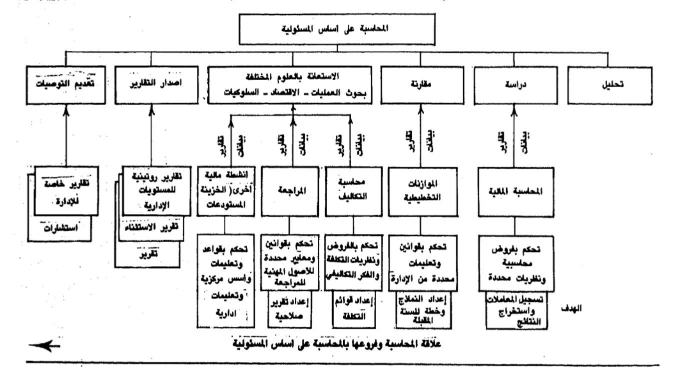
٢ - مبررات الأخذ بنظام المحاسبة على أساس المسئولية :

لعل من أهم المبررات التى دفعت المحاسبة إلى البحث عن أدوات جديدة هو كثرة الهجوم والنقد(١١) الذى بدأ يوجه إلى المحاسبة والفروض القائمة وبأنها غير قادرة على تلبية رغبات الإدارة .

إن الفصل بين وظائف الإدارة والمحاسبة جعل فعالية الأدوات المحاسبية محدودة وكان لابد من ايجاد صيغة لخلق نوع من التعاون بين هذه الأدوات المحاسبية ومراكز المسئولية فى المنظمات بحيث تكون جميعها تسعى متضافرة فى خدمة أهداف المنظمة .

ولن نعرض للقصور المتواجد فى كل اداة من الأدوات المحاسبية(١٢) (المحاسبة المالية ، الموازنات التخطيطية ، التكاليف ، المراجعة) وإنما نريد أن نوضح أهم المبررات (١٣) التى دفعت إلى اعتناق مدخل المحاسبة على أساس المسئولية قصور الأدوات المحاسبية عن تلبية احتياجات الإدارة من الرغبة فى تحقيق نوع من المساءلة من خلال هذه الأدوات بالإضافة إلى الاعتماد عليها فى تقيم الأداء وتحقيق برامج الخفض وغيرها من الأهداف التى تمكن من إثابة المجد ومعاقبة المقصر .

والشكل التالى يوضح أهمية ترابط وتعانق الأدوات بحيث يمكن بهذا الأسلوب من المحاسبة من محاسبة كل مسئول عن الأهداف المحددة له وكفاءة تنفيذه لهذه الأهداف . ولذلك يعتبر نظام المحاسبة على أساس المسئولية وليد رغبات واحتياجات الإدارة المتجددة فى هذا العصر وفى تطلعاتها لمحاسبة كل مسئول فى موقعه .



علاقة المحاسبة وفروعها بالمحاسبة على أساس المسئولية

ثانيا ـ خفض التكلفة فى المنظمات

(المفهوم ـ والأبعاد)

١ ـ مفهوم خفض التكلفة :

إن كفاءة الأداء من المتطلبات الأساسية للمنظمات وغالبا ما يستخدم عبارات مترادفة لمفهوم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومفهوم خفض التكلفة [١٤] ، ولما كان البحث يرتكز علي موضوع خفض التكلفة كأسلوب أساسي ومعيار للكفاءة .

فالمقصود بمفهوم خفض التكلفة هو : ضغط الانفاق بأسلوب علمى مدروس دون المساس بدرجة الجودة ومن ثم رفع كفاءة المنظمة وتحسين أدائها وبالتالى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الذى من شأنه يكفل أكبر عائد يضمن للمنظمة الاستمرارية والمنافسة ومن ثم البقاء فى دنيا الأعمال .

ويجب أن نميز بين تحسين الأداء وخفض التكلفة ، وكفاءة الأداء .

مفهوم تحسين الأداء : غالبا ما ينصب على أداء السلعة لوظيفتها وجودتها فقد يتم تحسين حقيقى ملموس فى السلعة مع ثبات فى التكلفة .

أما خفض التكلفة : يعنى بخفض التكلفة الداخلة فى عناصر تكوين المنتج المحددة دون مساس بدرجة الجودة أو الأداء الوظيفى المطلوب . فإن خفض التكلفة ينعكس على الفائض المحقق للمنظمة .

ومفهوم كفاءة الأداء : فهو يجمع بين مفهومى تحسين الأداء وخفض التكلفة . وأن الهدف الرئيسى من وراء خفض التكلفة والدراسات المتعلقة بها تحقيق ما يلى :

(أ) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخاصة النادر منها والمؤقت والناضب .

(ب) زيادة القدرة على المنافسة .

(جـ) تحقيق الإشباع للمجتمع واكتساب ثقته .

(هـ) تعظيم الربح (الفائض/ العائد) .

(و) تنمية روح العمل الجماعى وحاسة التكلفة للإدارة والعاملين .

٢ ـ أبعاد ومداخل خفض التكلفة :

إن مداخل دراسة خفض التكلفة متباينة ومتعددة ويوجد العديد من الأبعاد وكل بعد يتمم ويكمل البعد الآخر ويتداخل معه وسنعرض للأبعاد [١٥] الثلاثة الآتية :

(أ) حياة المنظمة ودراسات خفض التكلفة :

يمكن تقسيم حياة المنظمة لعديد من المراحل وإن كان الفصل بين هذه المراحل حكمى ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية فى حياة أية منظمة :

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التشغيل .

وتبدأ هذه المرحلة منذ نشأة فكرة إنشاء المنظمة والتحضير لهذه الفكرة والترويج [١٦] لها والقيام بكافة الدراسات وتنفيذها حتى تمام الاستعداد للتشغيل .

ودراسات خفض التكلفة هنا تعنى بمراحل ترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة بالدراسات سالفة الذكر .

المرحلة الثانية : مرحلة التشغيل والإنتاج .

تبدأ هذه المرحلة بعد الانتهاء من التجارب الأولية للتشغيل وهى مرحلة مستمرة [١٧] وتنتهى بالحصول على المنتج المستهدف .

ودراسات الخفض تعنى فى هذه المرحلة بترشيد القرارات المتعلقة بجميع إجراءات التخطيط والتنفيذ للبرامج التشغيلية ومراقبة عناصر التكلفة أثناء التشغيل وإظهار الفروقات ومراجعة المعايير والسياسات والخطط .

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانتهاء من التشغيل والإنتاج .

تبدأ هذه المرحلة باستلام المنتج من نهاية مراحل التشغيل وتنتهى بتسليم السلعة لراغبيها وقد تمتد خدمات المنظمة إلى ما بعد البيع ويمكن أن تضم أيضا الفترة الأخيرة من حياة المشروع .

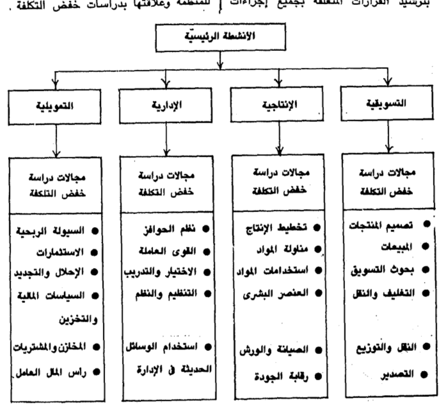
ودراسات الخفض تعنى بترشيد القرارات المتعلقة بالتخزين والتسويق والسياسات البيعية .

(ب) انشطة المنظمة ودراسات خفض التكلفة :

على الرغم من عدم الاتفاق على أنشطة المنظمة إلا انه يمكن تقسيم انشطة المنظمة إلى :

- التسويق ـ الإنتاج ـ الشئون الإدارية ـ التمويلية .

والرسم التالى يوضح الأنشطة الرئيسية للمنظمة وعلاقتها بدراسات خفض التكلفة .



(جـ) عناصر التكلفة ودراسات خفض التكلفة :

يمكن دراسة تكلفة الوحدة المنتجة ولكن إذا تم النظر إلى العناصر المتعلقة بالتكلفة فيمكن تقسيمها إلى :

(عناصر تكلفة مباشرة ، عناصر تكلفة غير مباشرة) ، (عناصر تكلفة متغيرة ، عناصر تكلفة ثابتة) ، (عناصر تكلفة المواد ، عناصر تكلفة الأجور ، عناصر تكلفة مصروفات) .

وسنعرض بالشرح للتقسيم الأخير لأن ذلك يشمل معالجة التقسيم الأول والثانى ولذلك سنعرض لكل من :

- عنصر تكلفة المواد ودراسات الخفض[18] [19]
- عنصر تكلفة الأجور ودراسات الخفض [20] .
- عنصر تكلفة المصروفات الأخرى ودراسات الخفض [21] .

عنصر تكلفة المواد ودراسات خفض التكلفة :

تمثل تكلفة عنصر المواد نسبة كبيرة من إجمالى التكاليف لأية منظمة وإن كانت هذه النسبة تختلف من منظمة لأخرى - وتعتبر دراسات خفض التكلفة فى مجال عنصر المواد هام ويتطلب ضرورة تتبع التكلفة لهذا العنصر منذ نشاة الطلب على المادة حتى تمام استخدامها او استهلاكها وحتى تقديمها للغير - ويقصد بالمواد كافة المستلزمات السلعية ولتحقيق الرقابة بهدف خفض التكلفة يجب تتبع كل خطوة وكل إجراء متعلق بالانشطة الآتية : [22]

المشتريات - النقل - التخزين - المناولة - استخدام المواد .

عنصر تكلفة الأجور ودراسات خفض التكلفة :

يعتبر عنصر تكلفة الأجور من العناصر التى تحتاج إلى معالجة خاصة فى تشغيله ورقابته وهذا يلقى عبئا كبيرا عند القيام بدراسات خفض التكلفة نظراً لأن تكلفة الأجور فى بعض المنظمات تمثل الشق الأعظم فإن الجهود المتعلقة بتخفيض التكلفة يجب أن تشمل الدراسة السمات المميزة للعمل ورغبات العمال ودوافعهم وهذه تعتبر من أشق الأمور [23] وتشمل دراسات الخفض [24] استخدام العمالة - الاختبار والتدريب - تخطيط القوى العاملة - نظم الحوافز - مستوى الدخل .. الخ .

عنصر تكلفة المصروفات ودراسة خفض التكلفة :

بخلاف عنصر المواد وعنصر الأجور تتحمل المنظمة عناصر تكلفة أخرى لازمة لإخراج السلعة إلى حيز الوجود حتى يستفيد بها المجتمع [25] وهذه العناصر مختلفة ومتباينة وهذا يتطلب عند دراسة خفض التكلفة تقسيم هذه العناصر وحصرها فى مجموعات [26] ويتدرج تحت عنصر تكلفة المصروفات بنود متعددة وحسب اهميتها للمنظمة يتم التعمق فى الدراسة ومن اهم البنود :

تكلفة القوة المحركة والوقود والمياه - تكلفة الصيانة - الاختبارات والمعامل .

من الواضح أن أبعاد ومداخل خفض التكلفة متكاملة ويجب مراعاة أن اى مدخل من المداخل يؤثر ويتأثر بالمدخل الآخر وإن كان الباحث يفضل مدخل انشطة المنظمة المقرون بالتحديد الواضح للمسئولية .

الفصل الثانى

أركان نظم المحاسبة على أساس المسئولية

مقدمة

إن نظام المحاسبة على أساس المسئولية يتيح فرصة أكبر لإمكانية تحقيق اداء افضل عن طريق التحرك السريع فى ظل الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى تنظيمى بالإضافة انه يمكن القيادات الإدارية من تركيز الانتباه على مشاكل التطوير وتحسين الأداء .

ولكن لكى يحقق نظام المحاسبة على أساس المسئولية الاهداف المرجوة فى مجالات التخطيط والمتابعة وتقييم الاداء يجب أن يرتكز النظام على دعائم أربع هى :

أولاً : تنظيم إدارى واضح يحدد المسئوليات لكل مستوى تنظيمى ولكل وحدة تنظيمية « مركز مسئولية » فى صورة برنامج عمل واجب التنفيذ مع توازن المسئولية مع الصلاحيات الممنوحة .

ثانيا : نظام للموازنات التخطيطية يعكس الأهداف التفصيلية المحددة فى شكل برنامج عمل قابل للقياس الكمى والكيفى والزمنى مرتبط بمركز مسئولية فى التنظيم .

ثالثا : نظام محاسبة التكاليف يرتكز على مجموعة من المعايير والمؤشرات يمكن من متابعة الإيرادات والنفقات ويجمعها وفقا لمراكز المسئولية المحددة مع التمييز بين النفقات التى يمكن التحكم فيها والتى لا يمكن التحكم فيها لكل مستوى إدارى .

رابعا : نظام للتقارير يتسم بالسرعة والوضوح والموضوعية يمكن الإدارة من تحقيق فاعلية أكثر فى اتخاذ القرارات التصحيحية مع التركيز على الاستثناءات .

وفى هذا الفصل سنتناول الأركان الاربعة بايجاز مع إبراز السمات التى يجب أن يتسم بها كل ركن من أركان المحاسبة على أساس المسئولية لكى يكون أداة فعالة فى عملية خفض التكلفة .

أولاً : الهيكل التنظيمى والصلاحيات

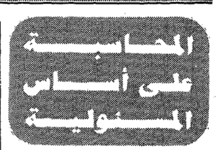
يعتبر نقطة الانطلاق فى نظام المحاسبة على أساس المسئولية الهيكل التنظيمى بما يتضمنه من تحديد للأنشطة الرئيسية والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية .

إن التنظيم الإدارى الجيد [27] للمنظمة يجب أن يعكس الأنشطة الأساسية التى تمارسها ويحدد مسئولية كل قطاع وهذا من شانه أن يزيد فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية وبالتالي امكانية نجاح دراسات خفض التكلفة[28] .

ومن اهم السمات المميزة للتنظيم الإدارى الذى يساعد على فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية :

١ - ان يعكس التنظيم الإدارى أهداف المنظمة والأنشطة الأساسية التى تمارسها .

أن تكون وحدة المساءلة واضحة داخل كل نشاط إذ ان التداخل فى السلطات يؤدى إلى ضياع المسئولية .



٣ ـ أن يحقق التنظيم والصلاحيات المفوضة درجة أكبر من اللامركزية وبحيث تكون القرارات قريبة من واقع النشاط .

٤ ـ البعد بقدر الإمكان عن أن يشغل موظف واحد أكثر من وظيفة لأن ذلك يؤدى إلى صعوبة المحاسبة .

٥ ـ وضع حدود واضحة للتبعية الفنية والتبعية الإدارية إذا كان للمنظمة أكثر من فرع في مناطق جغرافية متباعدة .

٦ ـ تحديد مقاييس ومؤشرات للأداء لكل وحدة تنظيمية متفق عليها من البداية بحيث يلم المشرفون بالأهداف الرئيسية للمنظمة حتى تكون القرارات صوب تحقيق الهدف .

وإن التحديد الواضح « لمراكز المسئولية » يساعد الإدارة وهى بصدد وضع نظام للمحاسبة على أساس المسئولية كمدخل لخفض التكلفة فى كل من :

● تحديد المسئول عن النفقة أو الإيراد ومن ثم إمكانية المتابعة والمساءلة .(٣٠)

● وضع ميزانية مستهدفة للنشاط بالاتفاق مع المسئول عن النشاط وتتفرغ الإدارة العليا لمهامها .

● إعداد معايير للنشاط على ضوء الدراسات التحليلية وهذا يساعد على التفهم الكامل لطبيعة العمل .

● إعداد التقارير على أساس المسئولية وهذا من شأن تشجيع عمليات التطوير والتحديث .

ثانيا : نظام الموازنات التخطيطية

الموازنة هى خطة شاملة ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية فى المنظمة عن فترة مستقبلية معينة معبر عنها فى شكل نقدى . (٣١) .

ويرتكز نظام المحاسبة على أساس المسئولية على فلسفة أساسية وهى أن الموازنة والأشخاص المسئولين فى المنظمة شىء واحد . (٣٢) .

إن التحديد الواضح للموازنة والتزاوج الذى يتم بينها وبين مراكز المسئولية فى الهيكل الوظيفى للمنظمة يزيد فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية فى مجال خفض التكلفة إذ في الغالب ما يثار نداء خفض التكلفة عند إعداد الموازنة اي في مراحل اعتمادها أو تبليغها أو تنفيذها ورقابتها(٣٣) .

ومن أهم السمات التى يجب أن تتميز بها الموازنة لكى تزيد من فعالية نظام المحاسبة فى مجال خفض التكلفة :

١ ـ أن تعكس الموازنة الأهداف التفصيلية المراد انجازها فى صورة رقمية قابلة للقياس .

٢ ـ أن تكون نسبة المشاركة من المستويات الإدارية عالية وخاصة فى مرحلة تحديد الأهداف لأن هذا يخلق نوعا من الارتباط النفسى بين التقديرات والمسئولين ومن ثم يكون التقبل والفهم والاقناع والالتزام كاملا .

٣ ـ ضرورة وضوح المراحل المختلفة لإعداد الموازنة حتى تمام تنفيذها إذ كيف يتم المساءلة فى ظل غياب المعلومات .

٤ ـ أن تكون التقديرات تفصيلية على مستوى الفترة الزمنية والنشاط الرئيسى والفرعى .

٥ ـ أن تعكس التقديرات الصلاحيات الخاصة لكل مركز مسئولية مع ضرورة الربط بين الأهداف المحددة لكل وحدة تنظيمية (٣٤) والأهداف الكلية .

٦ ـ أن يتم ربط الأنشطة بمجموعة من المعايير مع ضرورة التمييز بين النفقات الخاصة لكل مستوى .

٧ ـ يجب أن يدعم نظام الموازنة نظاما لجمع وتتبع الإنجاز أولا بأول بحيث يمكن تدارك الخلل فور حدوثه أو بعد حدوثه مباشرة مع ضرورة ربط تحقيق الأهداف بنظام فعال للحوافز .

إن التحديد الواضح للسمات المميزة للموازنة التى تساعد فى فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية يساعد فى إحداث الخفض المبرمج .

وعلى سبيل المثال تعرض الشكل التالى ليوضح التزاوج بين مراكز المسئولية والموازنة التخطيطية لوحدة إنتاجية .

موازنة الإدارة العليا

موازنة الأنشطة المعاونة

موازنة النشاط التسويقى	موازنة النشاط الإنتاجى	موازنة النشاط المالى	موازنة النشاط الإدارى	موازنة نشاط المشروعات

إن التحديد الواضح للموازنة والتزاوج الذى يتم بينها وبين مراكز المسئولية فى الهيكل التنظيمى يعاون المنظمة فى عملية دراسات خفض التكلفة لعدة اعتبارات منها :

- تعتبر الموازنة برنامج الخفض الواجب تحقيقه فى ظل التقديرات المطلوبة نظرا لأن الموازنة التخطيطية تتضمن كافة الأهداف المراد إنجازها خلال فترة الموازنة بعد القبول والاقتناع والالتزام والإجماع بتنفيذ ما ورد بها من تقديرات .

- الموازنة هى المعيار الأساسي فى المحاسبة على النتائج وتقييم اداء المسئولين ومنح الحوافز فهى أداة لتحقيق الخفض المبرمج دون خلل بالأهداف .

- الفروقات الناتجة عن المستهدف تعتبر مجالا خصبا فى دراسات خفض التكلفة ومن ثم معرفة الأسباب والمسببات والمسئولين .

من خلال هذا التزاوج يمكن للإدارة التركيز على الاستثناءات وبذلك يتم عمل دراسات أكثر عمقا وبالتالى يمكن الوقوف على أسرار العمل ودقائق الأمور وتفاصيلها .

ثالثا - نظام محاسبة التكاليف

نظام تتبع الايرادات والنفقات

إن توافر نظام لمحاسبة التكاليف ركن رئيسى لإنجاح نظام المحاسبة على أساس المسئولية وكلما كان هذا الركن قويا كلما ساعد فى فعالية خفض التكلفة ، نظرا لأن توافر نظام محاسبة التكاليف يعتبر مجالا خصبا للوقوف على أسرار العملية الإدارية . فعناصر الإيراد وعناصر التكلفة تجرى فى عروق وشرايين المنظمة طوال حياتها .(٣٦)

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنظمة لمحاسبة التكاليف :

(أ) محاسبة التكاليف الفعلية أو التاريخية وهى تعنى بحصر وتحليل التكلفة التى وقعت فعلا وتعد تقارير بما حدث فى الماضى .

(ب) محاسبة التكاليف التقديرية وهى تنظر إلى المستقبل القريب باعتبار أن التاريخ يعيد نفسه وغالبا ما يتم اختيار فترة زمنية تعتبر نموذجية ويقاس عليها الفعليات .

(جـ) محاسبة التكاليف المعيارية وهى افضل ما تقرره الادارة ويتم دراسة تحليلية لعناصر التكلفة والوحدات المنتجة .

ولعل اكثر النظم فعالية فى نظام المحاسبة على اساس المسئولية نظام محاسبة التكاليف (٣٧) المعيارية لأنه يكون خير عون للإدارة فى دراسات خفض التكلفة والتخطيط لها .

ولكى يحقق نظام محاسبة التكاليف فعاليته فى خفض التكلفة لابد أن يتسم بمجموعة من السمات منها :

١ - الاعتماد على نظام محاسبة التكاليف المعيارية والتدرج من الطريقة التاريخية للمعايرة إلى الطريقة الواقعية .

٢ - تعتبر المعيار المحدد بمثابة الحكم والهدف المراد التوصل إليه ومن ثم يحاسب المسئول به .

٣ - أن يتم تتبع النفقة والإيراد عند المنبع مع تسجيل كل التصرفات وفقا لمراكز المسئولية .

٤ - ضرورة أن يتم العناية بتسجيل البيانات الكمية بجانب القيم المالية حتى يتم المساءلة بموضوعية .

٥ - أن يتم ربط نظام محاسبة التكاليف بنظم الحوافز وبذلك يكون هناك ضمان لحيوية برامج الخفض .

٦ - أن يكون النظام واضحا ومفهوما لكافة المستويات الإدارية حتى يتم تنمية الوعى والحس التكاليفى .(٣٨)

٧ - أن يكون الإنسجام متكاملا بين تتبع تسجيل النفقة ومراكز المسئولية والموازنات التخطيطية بأن يعكس النظام ما تم تنفيذه فعلا ويقارن الفعلى بالمستهدف فى الموازنة .

٨ - أن يركز النظام على تحليل الفروقات على مستوى كل مركز من مراكز المسئولية مع الأخذ بمبدأ الاستثناء .

والشكل التالى يوضح أهمية تتبع النفقة والإيراد وفقا لمراكز المسئولية والأنشطة الرئيسية للمنظمة (لنفس المنظمة المقترحة والتى نحن بصددها للإيضاح) .

تكلفة الإدارة العليا

تكلفة الأنشطة المعاونة

تكلفة النشاط التسويقى	تكلفة النشاط الإنتاجى	تكلفة النشاط المالى	تكلفة النشاط الإدارى	تكلفة نشاط المشروعات

إن التحديد الواضح لعناصر التكلفة والإيراد لكل مستوى تنظيمى مرتكزا على الأنشطة المكلف بانجازها يكون خير عون للإدارة فى تطبيق نظام المحاسبة على أساس المسئولية كمدخل أساسى لخفض التكلفة ويتبلور ذلك فى الآتى :

- تحديد تكلفة كل نشاط على حدة يمكن من إجراء مقارنات بين تكلفة النشاط التسويقى - تكلفة النشاط الإنتاجى - تكلفة النشاط المالى .. إلخ وهذا يجعل عملية الخفض والدراسات المتعلقة بها بعيدا عن الاجتهاد والعفوية إذ تكون مرتكزة على بيانات وأرقام كمية وقيمية مستخرجة من نظام محاسبة التكاليف .

- تحديد تكلفة كل نشاط مع الفصل بين العناصر الممكن التحكم فيها لكل وحدة تنظيمية يخلق مناخا خصبا لدراسة الظروف التى يتم ←



فيها حدوث التكلفة وبالتالى إيجاد علاقة وثيقة بين البنود بعضها ببعض وهذا شأنه أن يحقق أساسا صلبا للدراسات المتعلقة بسلوك التكلفة والإيراد . بالإضافة إلى معرفة الأسباب والنتائج الخاصة بكل قرار « تكلفة القرار » وبالتالى مساءلة الإدارة إذا ما حدث هناك انحراف عن المحدد فى الموازنة التخطيطة وتحليل الأسباب بأسلوب موضوعى .

رابعا - نظام التقارير الدورية

يعتبر نظام التقارير هو الركن الإعلامى فى نظام المحاسبة على أساس المسئولية لذلك فإن فعاليته تقاس بمدى قدرته على حث الإدارة على اتخاذ القرارات .

إن نظام المحاسبة على أساس المسئولية هو نظام تقارير يصمم لكى يوضح أن التكاليف التى تحملتها المنظمة مسئولية مدير معين .(٣٩)

ومما لاشك فيه أن التحديد الواضح لكل تقرير ومحتوياته من ناحية الشكل والموضوع والتوقيت والمستوى الإدارى هام جداً لانجاح المحاسبة على أساس المسئولية فى مجال دراسات الخفض للتكلفة .(٤٠)

ومن أهم السمات المميزة لنظام التقارير الدورية الذى يساعد على فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية .

١ - أن يتمشى نظام التقارير مع الصلاحيات الممنوحة لكل وحدة مسئولية فى التنظيم الإدارى بحيث يكون هناك توافق بين نظام محاسبة التكاليف ونظام الموازنات ونظام التقارير مع هيكل مراكز المسئولية .

٢ - أن يتسم التقارير بالشمول لكافة المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه وفى حدود العناصر الممكن التحكم فيها وبأسلوب يساعد فى عملية اتخاذ القرارات .

٣ - أن يراعى فى التقارير البيانات المطلوبة واللازمة لكل مستوى إدارى مع ضرورة تحديد درجة التفصيل الملائمة لكل مستوى بحيث يكون هناك ترابط بين التقارير بعضها ببعض .

٤ - أن يتسم التقارير بالسرعة فى الإعداد مع مراعاة التوقيت الملائم وطبيعة مستخدمى المعلومات مع ضرورة التركيز على الاستثناءات والبنود الاستراتيجية .

٥ - أن تكون التقارير لها القدرة على تفسير الأحداث والتعايش مع الإنجازات التى تتم داخل المنظمة بوضوح .

٦ - أن تساعد على تقوية منافذ الاتصال وتسيير العمل بروح الفريق .

٧ - أن يساند نظام التقارير نظاما للحفظ والاسترجاع للبيانات يمكن من التركيز عند الدراسة على المعايير والبيانات التاريخية وبالتالى تكون الدراسات مرتكزة على حقائق مدعمة بالمعلومات .

إن التحديد الواضح للتقارير التى تخص كل مسئول وفقا لنطاق صلاحيته يكون خير عون لنظام المحاسبة على أساس المسئولية فى تحقيق برامج الخفض المستهدفة وذلك لما يلى :

- إجراء مقارنات موضوعية من شأنه ان يخلق أساسا صلبا لإدارة حازمة للمحاسبة والمساءلة بعيداً عن الصراعات الشخصية .
- أساس المقارنات هى الموازنة التخطيطية والمحددة سلفا بالاتفاق مع كل مسئول وعلى ضوء معايير ومؤشرات واضحة لكل من التكلفة والإيراد . ولما كانت الموازنة هى برنامج وهدف واجب التنفيذ ، من ثم فإن المحاسبة على النتائج واجبة أيضا .
- إن مقارنة ما تحقق فعلا فى ضوء ما يجب أن يتحقق يخلق مجالات للدراسات لمعرفة الكثير من أسرار التخطيط والتنفيذ والرقابة وهذا ينعكس على كفاءة العملية الإدارية بكل أبعادها .
- تقارير المسئولية تمكن الإدارة العليا من التفرغ لدراسة نظم وأدوات تحسين الأداء لأن التركيز على الاستثناءات جعل الوقت الأكبر مستغرقا فى التخطيط وكيفية تعديل وتطوير العمل .

الخلاصــة

ركز هذا الجزء من البحث على أركان نظم المحاسبة على أساس المسئوليات الأربع وهى :

التنظيم الإدارى ومراكز المسئولية - الموازنات التخطيطية - محاسبة التكاليف - التقارير الدورية .

وعلى الرغم من أن كل ركن يعتبر منفصلا بذاته لتحقيق الفعالية المطلوبة لابد من أن يكون هناك تعانق وتشابك كامل وترابط وذلك حتى يتحقق المرجو من استخدام هذه الأداة فى معاونة الإدارة وأن أى ضعف فى أي ركن يؤثر ويتأثر به الأركان الأخرى .

ويجب معالجة كل نشاط أساسي على انه يمثل مركز مسئولية رئيسى له :

- هدف محدد مطلوب انجازه فى صورة نشاط معين لكل منصب إدارى .(٤١)
- موازنة تخطيطية تترجم هذا الهدف فى برنامج عمل .
- نظام لتتبع الإنفاق والإيراد وفقا للصلاحيات المحددة فى برنامج العمل .
- نظام للتقارير للإبلاغ عما تم إنجازه من الهدف .

وأن التعانق والترابط بين الأركان الأربعة فى نظام المحاسبة على أسس المسئولية يمكن الإدارة بالإضافة إلى فعالية برامج الخفض المستهدفة إلى خلق روح محابية (٤٢) للتطوير والتغيير والخلق والابتكار والتخطيط لتحسين الأداء بما يعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع والعاملين .

الفصل الثالث

مراكز المسئولية ومجالات خفض التكلفة

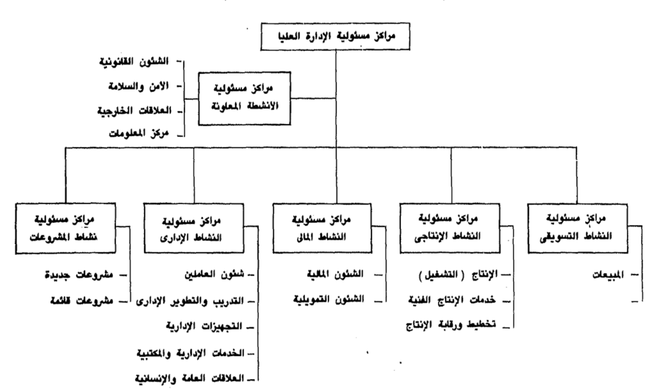
مقدمة

ولما كانت مسئولية خفض التكلفة هى هدف المنظمة ككل يجب أن يشارك فيها الجميع كل حسب نطاق مسئوليته .. لذلك عند تحديد مسئولية قطاع معين يتحدد ما هو مطلوب منه تحقيقه فى مجال خفض التكلفة وبدون ذلك التحديد يصبح هدف تحقيق التكلفة شعار صعب القياس ومستحيل التنفيذ .

ولما كانت مجالات خفض التكلفة كثيرة ومتعددة والدراسات المتعلقة بها متشعبة سنحاول تناول المجالات الاساسية للأنشطة الرئيسية (٤٣) لأية منظمة (٤٤) من : تسويق ـ انتاجية ـ مالية ـ إدارية ـ مشروعات ـ إدارة عليا .

وسنعرض بإيجاز كيف يمكن لنظام المحاسبة على اساس المسئولية بأن يعاون فى تحقيق فعالية الخفض المستهدف .

والشكل التالى يوضح مراكز المسئولية لمنظمة إنتاجية .



اولا : مراكز مسئولية النشاط التسويقى وخفض التكلفة

إن الاهتمام مازال مركزا على النشاط الإنتاجى ووضع معايير له وخاصة عند دراسة خفض التكلفة . نعتقد أن النظرة الشمولية المتكاملة هى المخرج الوحيد لتحقيق برامج الخفض الفعالة .

وربما يثار تساؤلات حول بعض الأنشطة التى يصعب وضع معايير لها وفى الحقيقة أن الخبرة والدراسة والمحاولات المتكررة هى السبيل الوحيد للتعرف على المعايير لمثل تلك الأنشطة ولعل من أهم السمات التى تميز النشاط التسويقى هى :

لا توجد علاقة مباشرة بين المجهود الذى يبذل والنتائج التى تتحقق نظرا لوجود أكثر من عنصر غير خاضع لسيطرة الإدارة مثل : ميول المستهلك ـ ردود الفعل التى تحدث للمستهلك نتيجة السياسات التسويقية والمضاربة والمنافسة .. الخ وهذا يتطلب لضرورة ايجاد معايير ووسائل قياس توضح :

- علاقة النفقة بنشاط التسويق .
- مقارنة الانفاق من زاوية الحجم بالمنظمات المماثلة .
- علاقة المجهودات البيعية، بنتائج الاعمال وتأثير ذلك على الموسمية للسلعة .

إن التحليل المتعمق لأنشطة التسويق هى المجال الحقيقى للتعرف على طبيعة وسمات النشاط وتحديد المجالات التى يمكن أن يتم فيها الخفض فى الأمد الطويل والأمد القصير .

فالمراكز المسئولة عن التسويق هى التى يتم فيها أبحاث وعمليات تسويق وتصريف منتجات الوحدة الاقتصادية (٤٥) . وعلى الرغم من اختلاف طبيعة قطاع التسويق من منظمة

لاخرى بل فى المنظمة نفسها حسب تطورها إلا انه يمكن أن نميز بين مراكز المسئولية الرئيسية التالية :

١ - مراكز مسئولية المبيعات : وما يتضمنه من :

(أ) الاعلان والترويج
(ب) بحوث السوق .
(جـ) إدارة المبيعات .

٢ - مراكز مسئولية التوزيع والتصدير : وما يتضمنه من :

(أ) التغليف والتعبئة .
(ب) التخزين .
(جـ) النقل .
(د) التصدير .

وسنعرض لكل نشاط مع التركيز على مدى إمكانية خفض التكلفة وفعالية نظم المحاسبة على أساس المسئولية فى كل مركز مسئولية .

١ - مراكز مسئولية المبيعات .

(أ) الإعلان والترويج للمبيعات :

إن الاعلان والترويج يعتبر بمثابة النافذة التى يرى فيها المجتمع منتجات المنظمة والإنفاق فى هذا المجال يستهدف :

- زيادة حجم المبيعات فى الأمدين القصير والطويل .
- استمرارية الطلب على السلعة وربط المستهلك بها .

إن قنوات ووسائل الإعلان متعددة ولا تقع تحت حصر فمنها : الصحافة - التليفزيون - الإذاعة المجلات الملصقات .. الخ وأن تفضيل وسيلة دون غيرها يتوقف على العديد من الاعتبارات منها : طبيعة السلعة ونوعية المستهلك وسعر السلعة ... الخ ولكن الاستفسار الذى يثار دائما حول ما هى أنسب وسيلة للإعلان تحقق هدف المنظمة وفى حدود التكلفة المستهدفة ؟

إن دراسة النفقات المتعلقة بنشاط الإعلان من زاوية خفض التكلفة تتطلب :

- تحليل التكلفة المتعلقة بالإعلان والعائد المتوقع فى حجم المبيعات .
- دراسة معامل الارتباط بين وسيلة الإعلان المعينة وتحرك رقم المبيعات .

ب - بحوث السوق :

إن تحديد بحوث السوق كمركز مسئولية فى الهيكل التنظيمى محدد الاختصاص يجعل من عملية الدراسات المتعلقة بظروف السوق ذات جدوى على المنظمة فى صورة تقديرات وخطط مستقبلية مدروسة .

إن المعلومات التى يتم جمعها وتحليلها من قبل الجهاز المسئول عن بحوث السوق يعتبر خير عون للإدارة فى تحقيق أهدافها ، لان غياب الرؤيا المستقبلية تعتبر نقطة ضعف كبيرة فى اية منظمة إذ ينعكس ذلك على كفاءتها فى جميع الأنشطة . ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن رقم المبيعات الذى يحدد فى كثير من المنظمات يكون هو العنصر المؤثر على كافة التقديرات الأخرى من إنتاج وتخزين وتمويل .. الخ وأن أهم الدراسات التى توفرها المراكز المسئولة عن بحوث السوق هى :

- الطاقة الاستيعابية لسوق المنتج ونصيب المنظمة منها .
- عدد المنظمات المحتملة والقائمة لذات النشاط .
- حجم المستهلكين وطبيعتهم وميولهم ومستوى الدخل والمهن والأعمار .. الخ .
- العبوة الملائمة للمستهلك وحجم الطلبية المثلى وقيمتها .
- تكلفة الوحدة المباعة من مصروفات البيع والتوزيع .

وهذه البيانات والدراسات تفيد فى رفع كفاءة العملية التخطيطية إذ يتم تحديد المنتج وشكله بأسلوب يحدد حجم المبيعات بطريقة موضوعية واقعية موضحا أفضل قنوات البيع وأفضل وأنسب التسهيلات التفصيلية وهذه البيانات وغيرها يجعل من مهمة التخطيط لخفض التكلفة مأمون

جـ - إدارة المبيعات :

يجب دراسة روتين العمل الإدارى والمكتبى لكل أنشطة البيع والتوزيع وذلك لمنع الازدواجية وتبسيط العمل ويعتبر هذا حقل كبير لخفض التكلفة وأن خفض التكلفة فى المجال الإدارى يتطلب :

- دراسة سير المستندات والنماذج والإجراءات .
- التعرف على العمالة ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل .
- تحديد كفاءة المعدات المتوافر ودرجة علاقاتها للعمل .

وهذه الدراسة تمكن من التعرف على نقاط الاسراف ومن ثم امكانية تلافيها وبالتالى خفض التكلفة .

٢ - مراكز مسئولية التوزيع والتصدير :

إن الدراسات المتعلقة بخفض التكلفة فى مجالات التوزيع تتطلب تحديد نوعية المنظمة وكيفية توزيع إنتاجها هل للمستهلك مباشرة أم من خلال تجارة التجزئة أم تاجر الجملة أم مزيج مما سبق وأن اختيار أية قناة من قنوات التوزيع [٤٦] يتطلب دراسة وبحوث لتحديد مدى ملاءمتها ودراسة إمكانية خفض التكلفة فى كل مجال من مجالات التوزيع المحلى أو التصدير وعلى سبيل المثال لكل من الأنشطة التالية .

(أ) التغليف والتعبئة :

تكلفة التعبئة يمكن رقابتها عند نقطة تصميم المنتج بحيث يراعى وضع معايير ضبط التكلفة دون الإخلال بالمظهر ولا بالاستخدام الاقتصادى للمنتج وكذلك يجب الاهتمام بدراسة الخسائر الناتجة عن الكسر أو التطاير والتقادم أو الحرارة والرطوبة .

(ب) التخـزيـن :

إن تحديد مسئولية عمليات التخزين هامة لعدة أسباب منها : ضمان استمرارية الإنتاج والحد من تكلفة النقل والحد من الراكد والتالف مع عدم تجميد راس المال فى صورة مخزون بلا مبرر . لذلك فإن الدراسات المتعلقة بالخفض يجب أن تتناول :

- الموقع الجغرافى للمخازن والمستودعات ومدى تأثيرها على تكلفة النقل والتوزيع لمساحات المخازن .

● راس المال المستثمر فى المخزون وأسلوب الرقابة المتبع ومعدل دوران المخزون .(٤٨)

● سياسات التخزين ومدى تأثيرها على التكلفة الكلية لعنصر المواد .(٤٩)

● المعدات وأدوات المناولة ومدى كفاءتها وتكلفتها .

● الحجم الأمثل للطلبة والحجم الأمثل للمخزون . (٥٠)

ومن المعروف أن توافر نظام للمحاسبة على أساس المسئولية يعاون فى عملية تحديد نقاط خفض التكلفة وبذلك بالإشارة إلى مواطن الإسراف .

جـ ـ النقــل :

إن مشاكل النقل تحتل مكانا بارزا بالنسبة لكثير من المنظمات سواء عند نقل المواد الخام اللازمة لها أو نقل المنتجات الجاهزة إلى الأسواق وإن كان حجم هذه المشكلة يتوقف على طبيعة ونظام التسويق ... . الخ .

وإن دراسة الظروف المحيطة بالنقل من أجل خفض التكلفة يتطلب مراعاة النقاط الرئيسية التالية :

● سياسة المخزون وأماكن التخزين وتأثيرها على التكلفة .

● أسلوب التشغيل (طلبيات أم مستمر) .

● نمط النقل المعتاد والبدائل الممكنة من وسائل (برى ، بحرى ، جوى) مع تحليل تكلفة كل وسيلة .

● تأثير التغليف والحجم والشكل على تكلفة النقل .

● التكلفة المكتبية والإدارية والمعدات والأدوات والوسائل .

د ـ التصدير :

إن نشاط التصدير له مشاكله المختلفة بعض الشىء عن مشاكل البيع المحلى نظرا لبعد المسافات وطبيعة المنافسة وتكلفة النقل ونوعية التغليف .. الخ .. بالإضافة إلى مخاطر التصدير فيوجد مجال كبير للمنظمات أن ترتفع بمستوى جودة المنتج الخاص بها بالإضافة إلى اتساع رقعة السوق .

ومن المعروف أن السلع المنتجة للتصدير تتسم بعدة صفات قد لا تتوافر بالضرورة فى السلعة المنتجة للسوق المحلى من أهمها :

● تغليف وتعبئة خاصة تتحمل المسافة ومخاطر النقل والمناولة .

● ترتيبات خاصة فى النقل والتخزين والشحن .

لذلك عند دراسة خفض التكلفة فى مجال التصدير يجب أن يوجه الاهتمام إلى :

ـ تكلفة التغليف الزائدة ومدى المبرر لتحملها .

ـ تكلفة النقل والتعبئة والبدائل الممكنة والتأمين وتكلفته .

ـ تكلفة مندوبى البيع والحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة .

ـ تكلفة الأوامر الملغاة وأسبابها وتكلفة الديون المعدومة والمجمدة الناتجة عن نشاط التصدير .

وغنى عن الإيضاح أن الاتفاق منذ البداية عند وضع الموازنة على برامج الخفض يعتبر بمثابة الحكم الذى سيتم على أساسه محاسبة المسئول .

ثانيا : مراكز مسئولية الأنشطة الإنتاجية والفنية وخفض التكلفة

تعتبر الأنشطة الإنتاجية والفنية هى القلب المحرك لكافة الأنشطة الأخرى فى المنظمة وتظهر هذه الحقيقة فى المنظمات الصناعية التى تنتج سلعا ملموسة .

ويقصد بالأنشطة الإنتاجية هى كافة الجهود التى تبذل فى سبيل الإنتاج ولها علاقة ملموسة بالعملية الإنتاجية بالإضافة إلى الأنشطة التى تقدم خدماتها إلى المراكز الإنتاجية .

ومن المعروف أن الجهود تبذل دائما فى المجالات الإنتاجية من ناحية وضع معايير للإنتاج أو تحديد مواصفات للمنتج ودراسات الوقت والحركة .. الخ ونرى من الضرورة أن تستهدف هذه الدراسات والجهود خفض التكلفة لأن أى تحسن فى هذا المجال ينعكس أثره مباشرة على تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالى على مستوى كفاءة المنظمة والعاملين .(٥١)

وسنعرض دور المحاسبة على أساس المسئولية فى خفض التكلفة فى المجال الإنتاجى لمراكز المسئولية الآتية :

١ ـ مسئولية مراكز النشاط الإنتاجى (التشغيل) « الأنشطة الإنتاجية » .

٢ ـ مسئولية مراكز نشاط الخدمات الإنتاجية « الأنشطة الفنية والهندسية » .

٣ ـ مسئولية مراكز نشاط التخطيط والرقابة على الإنتاج .

١ ـ مراكز مسئولية النشاط الإنتاجى (التشغيل) :

على الرغم من اختلاف المسئولية من موقع إنتاجى لآخر إلا أن فى المصانع الإنتاجية يمكن القول بأن مسئولية النشاط الإنتاجى تتركز فى العمليات التشغيلية والتى تبدأ منذ استلام المادة الخام حتى تمام تسليمها فى صورة منتج جاهز وفقا للمواصفات المحددة . لذلك تتركز مسئولية رجل الإنتاج فى :

ـ الاستخدام الأمثل للمواد التى تخضع للتشغيل والعمالة المتواجدة فى عنابر التشغيل والآلات والتجهيزات التى تعاونه فى العملية الإنتاجية . وعلى ذلك يمكن تحديد مجالات الخفض فى كل من :

(أ) المواد الخام

(ب) العمالة .

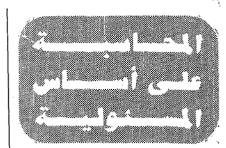
(جـ) الآلات والمعدات والتجهيزات .

(أ) المواد الخام الأولية :

المواد الخام (٥٢) أو المستلزمات السلعية تشكل عنصرا هاما من عناصر التكلفة وقد تمثل نسبة كبيرة من إجمالى عناصر التكلفة (٥٣) وواضح أن دراسات خفض التكلفة تعتبر مجالا خصبا ولا نصل إلى الهدف إلا بدراسة تحليلية لهذا العنصر (٥٤) منذ بداية نشأة الطلب (المشتريات) والاستلام والفحص ثم الإضافة إلى المخازن ثم الاستخدام فى التشغيل .

(ب) العمالة « الأجور » :

يعتبر عنصر الأجور من العناصر التى لها ثقلها عند تصميم برامج خفض التكلفة فالعنصر البشرى هو المتحكم فى كافة العناصر الأخرى (المواد ، والتجهيزات) بالإضافة إلى أنه يمثل عنصر تكلفة . ومن المعروف أن كثيرا من دراسات الوقت والحركة ركزت على معايرة المجهود البشرى بهدف الحد من الفاقد فى وقت



العمل مما ينعكس أثره على كفاءة استخدام العمل وبالتالى على التكلفة .

وإن دراسات الخفض للتكلفة فى مجال العنصر البشرى تتطلب دراسة أسس الاختيار [٥٥] والتدريب [٥٦] للعمالة وقواعد منح المكافآت والحوافز - والترقى - ومعدل دوران العمل .. الخ .[٥٧]

(جـ) الآلات والمعدات :

بخلاف عنصرى المواد والأجور فإن المسئولية عن التشغيل تمتد إلى الآلات والمعدات التى تساعد فى عملية إخراج المنتج إلى حيز الوجود . وأن الدراسة فى هذا المجال بقصد خفض التكلفة تمس : تحديد إنتاجية كل آلة أو معدة - ساعات التشغيل وساعات التوقف - الطاقة غير المستغلة - استهلاك الآلة من الكهرباء ومتوسط تكلفة الصيانة - قسط الاستهلاك .

واضح أن مجالات الخفض فى ميدان الأنشطة الإنتاجية كثيرة ومتعددة طالما أن نظام المحاسبة على أساس المسئولية يمكن أولا بأول من مساءلة المسئول عن ما حققه مقارنة بما هو متفق عليه كبرنامج خفض التكلفة .

٢ - مراكز مسئولية نشاط الخدمات الإنتاجية (الهندسية والفنية)

عادة ما يتم التركيز فى برامج خفض التكلفة على مراكز النشاط الإنتاجى مع إهمال الخدمات الإنتاجية التى هى عنصر مكمل له ، لذلك تم دمج النشاطين تحت عنوان واحد لإبراز التكامل .

فقد يكون مجال الخفض فى النشاط الإنتاجى محددا لعدة ظروف ويكون الوضع الأمثل هو وضع مجموعة من المعايير لتحقيق نوع الانضباط لمراكز الخدمات الإنتاجية بما لا يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة من هذه المراكز إلى القطاعات المختلفة .

ومن المعروف أن مجالات الخدمات الإنتاجية لا تقع تحت حصر ولكن لإبراز دور المحاسبة على أساس المسئولية فى خفض التكلفة لكل من المجالات التالية :

(أ) الورش والصيانة .
(ب) القوى المحركة .
(جـ) الخدمات الصناعية المتنوعة .

(أ) الورش والصيانة :

الأنشطة التى تقدمها الورش تختلف من منظمة لأخرى ويمكن أن نلخص الأنشطة [٥٨] الرئيسية بها فى :

- أعمال الصيانة والإصلاح الدورية والطارئة وأعمال التجديدات والعمرات لبعض الأصول .
- أعمال إنتاجية مثل تصنيع قطع الغيار أو بعض الأجزاء .

والهدف الأساسي من خدمات الورش والصيانة هو ضمان استمرارية العمل والإنتاج بهدف تحسين الأداء ، ولكى يتم ذلك فى حدود اقتصادية ودون إسراف لابد من دراسة كل من :

- عدد ساعات التوقف بسبب قصور الصيانة .
- تكلفة قسم الصيانة مع تحليلها إلى دورية وطارئة .
- مقارنة تكلفة الأجزاء وقطع الغيار المصنع بالورش بسعر مثيلتها بالسوق .

(ب) القوى المحركة :

فى كثير من المنظمات يتواجد لها محطة قوى محركة يعتمد عليها فى التشغيل وذلك بهدف استمرارية الإنتاج تحت كل الظروف وغالبا ما تقوم هذه الوحدات بتوليد الطاقة الكهربائية ونقلها إلى أقسام المصنع .

وفى مجالات دراسة خفض التكلفة فى هذا الميدان يجب أن يتم دراسة تحليلية لمجموعة من العناصر [٥٩] الأساسية [٦٠] منها :

- متوسط تكلفة الكيلوات / ساعة المنتجة مقارنا بالمشترى من الخارج .
- عدد ساعات انقطاع التيار والأعطال .
- الطاقة المستغلة مقارنا بالطاقة القصوى للمحطة .
- متوسط العمر النسبى لمحطة القوى .

(جـ) خدمات صناعية متنوعة :

بجانب الأنشطة الخاصة بالورش والقوى المحركة قد يكون ضمن الإنتاجية لبعض الأنشطة المتفرقة مثل :

- صيانة وتشغيل الغلايات - أعمال طلاء المبنى - أعمال النظافة - أعمال المياه والمجارى .. الخ من أعمال معاونة وفى جميع الأحوال يجب أن يركز الاهتمام فى دراسات الخفض إلى هذه العناصر وتحديد المسئول عنها .[٦١]

٣ - مراكز مسئولية تخطيط ومراقبة الإنتاج :

إن عملية تخطيط الإنتاج هى صمام الأمان فى معالجة خفض التكلفة إذا ما تم وضع الخطط التى تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة يستكمل ذلك بمراقبة ما تم تخطيطه خلال مراحل التشغيل للإنتاج وحتى تمام تسليم المنتج للمستهلك بالإضافة إلى ما سبق تكون مسئولية تخطيط ومراقبة الإنتاج فحص المواد المشتراه ومراقبتها وتصميم المنتجات .

وسنعرض لإبراز دور المحاسبة على أساس المسئولية فى خفض التكلفة فى مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج لكل من :

(أ) تخطيط الإنتاج .
(ب) مراقبة الإنتاج .
(جـ) تصميم المنتجات .

(أ) تخطيط الإنتاج :

يرتكز تخطيط الإنتاج على المبيعات المقدرة على المستوى التحليلى إذ على ضوئها يتم دراسة كل من :

- دراسة المنتج وخطوات تصنيعه وبرامج التسليم وتوقيتاتها .
- دراسة الاختناقات فى الإنتاج وتحميل الآلات والطاقات العاطلة وأنسب المعدات للمنظمة .
- دراسة الإمداد بالموارد والمستلزمات السلعية ومتطلبات التشغيل .

ومن المعروف أن هذه الدراسات وغيرها تدخل فى اختصاص تخطيط الإنتاج وينعكس كفاءتها على برامج خفض التكلفة لذلك يجب المساءلة عن : متوسط إنتاجية العامل ، الآلة

بمقارنة المستهدف نقاط الاختناق الناشئة عن كفاءة الآلات والمعدات أو الصيانة .. الخ .

(ب) مراقبة الإنتاج :

إن المراقبة على الإنتاج هى التوام الحقيقى لنشاط تخطيط الإنتاج فبمجرد الاتفاق على خطة الإنتاج مع التنفيذيين تصبح الرقابة على الإنتاج واجبة فى جميع مراحل التشغيل والهدف من الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للمعايير الموضوعة ومن أهم مجالات الخفض التى يجب دراستها :

- تكلفة جهاز مراقبة الإنتاج وعدد العاملين فيه .
- عدد الوحدات المنتجة الجيدة مقارنة بالمستهدف ، عدد الوحدات المعيبة .... الخ .

(جـ) تصميم المنتجات :

إن مراحل تصميم المنتج من أهم المجالات التى يمكن فيها خفض التكلفة التى يتحملها المنتج خلال (٦٢) حياته ويجب النظر إلى سياسة تصميم المنتجات بأن يكون الهدف هو خفض التكلفة دون المساس بدرجة جودة المنتج او مظهره أو استخدامه ومن المعروف أن تحقيق أهداف الخفض للمنتج الجديد يكون أيسر من منتج قائم .

والدراسة التحليلية لخفض التكلفة فى مجال تصميم المنتجات يتطلب التعمق والتحليل ودراسة الأبعاد الآتية :

- عدد المنتجات الجديدة
- عدد العاملين بالجهاز .
- تكلفة جهاز تصميم المنتجات .
- عدد الشكاوى من المنتجات الجديدة .
- دراسة تكلفة التنوع فى تشكيلة المنتجات .(٦٣)

ثالثا : مراكز مسئولية النشاط المالى وخفض التكلفة

يعتبر النشاط المالى بمثابة البوتقة التى تنصهر فيها كافة الأنشطة المختلفة للمنظمة ، إذ أن معظم القرارات لها انعكاس مالى لذلك فالشئون المالية تعتبر قناة لدراسة كل ضياع يحدث فى كافة الأنشطة للمنظمة . ويمكن التمييز بين نشاطين رئيسيين هما :

- نشاط التمويل .
- نشاط الشئون المحاسبية والمالية .

١ - مراكز مسئولية نشاط التمويل :

هى المراكز المسئولة عن إدارة راس المال العامل وراس المال الثابت والدراسات المتعلقة بعملية تدبير الأموال الخاصة بالاستثمارات الراسمالية الجديدة وعمليات الإحلال .

ومن المعروف أن السياسات التمويلية لها تأثير مباشر على عملية خفض التكلفة وذلك من خلال ما تؤديه من ترشيد فى كل القطاعات من اجل رفع الإنتاجية فى الأمد الطويل والقصير .

(أ) إدارة رأس المال العامل ، الثابت .

(ب) الاستثمارات الراسمالية الجديدة وعمليات الإحلال .

(أ) إدارة راس المال « مصادر الأموال واستخداماتها » .

من الضرورى دراسة راس المال بهدف التوصل إلى أعلى عائد ممكن للأموال المتاحة لذلك يجب دراسة نسب رأس المال العامل على ضوء المؤشرات المالية لكل من نسب السيولة ، نسب الربحية والنسب المالية (٦٤) المختلفة بحيث يتم التوصل إلى رأس المال الأمثل لأن استخدام راس المال بصورة أقل مما هو مطلوب يؤدى إلى نتائج مماثلة لو تم استخدام رأس المال أكثر من المطلوب .

لذلك يجب تحليل تأثير سياسات التخزين - سياسات الشراء - وسياسات الائتمان .. ... الخ على كل من التكلفة والإيراد ومن ثم يتم اختيار افضلها وأكثرها ربحية دون أن يؤثر ذلك على السيولة .

(ب) الاستثمارات الراسمالية الجديدة وعمليات الإحلال :

إن التوسعات والإضافات الراسمالية الجديدة تعتبر من مسئولية الإدارة العليا إلا أن عملية تدبير مصادر الأموال واختيار انسبها هو من اختصاص المسئول المالى ، فالقرار يحتاج إلى دراسة وإجراء مقارنات لكل البدائل المتاحة (٦٥) وهكذا الوضع بالنسبة لأعمال الإحلال والتجديد والاستبدال الراسمالى .

إن مجال خفض التكلفة فى هذا النوع من القرارات هام ويجب أن تمس الدراسة الأبعاد التالية :

- دراسة تأثير الإضافات الراسمالية الجديدة على تكلفة المنتج القائم أو مقارنة تكلفة المنتج الجديد بالقائم فعلا .
- دراسة تأثير الإضافات الجديدة على الربحية .
- دراسة تحليلية للعائد المتوقع بعد شراء الآلات مقارنة بفوائد المبالغ المستثمرة فى الإضافات لو وجهت توجيه آخر ويجب أن يكون واضحا أن أية إضافة راس مال ثابت جديد يتطلب بالضرورة رأس مال عامل (٦٦)

٢ - مراكز مسئولية الشئون المحاسبية والمالية :

تعتبر الشئون المحاسبية والمالية للمنظمة بمثابة المراقب على عملية تدبير الأموال ومتابعة تدفقها وإعداد الموازنات التخطيطية ومراقبة تنفيذها والتأكد من كفاءة الصرف للأموال وإبلاغ الإدارة عن أى خلل فى دوره راس المال مع تحديد المسئول عنه . كما أن الشئون المحاسبية تعنى بترجمة كافة التصرفات المالية فى شكل قيود محاسبية وإثباتها فى السجلات المخصصة واستخراج نتائج الاعمال وتحليل أسباب الفروق عن المستهدف .

وان الانشطة الرئيسية التى يمكن أن يندرج تحت الشئون المحاسبية والمالية ما يلى :

- المحاسبة المالية .
- محاسبة التكاليف .
- الموازنات التخطيطة .
- المراجعة والمراقبة الداخلية .

ومن المعروف أن مراكز مسئولية النشاط المالى مسئولة عن الأعمال التخطيطية أو المشاركة فيها وعن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج ومن ثم يجب ان يكون القائمون على هذا النشاط من ذوى الخبرة والكفاءة حتى يمكن تحقيق المسئولية الملقاة على عاتقهم ولكن يجب عدم المبالغة فى العدد حتى لا يصبح الجهاز المالى عبئا وتكلفة دون مبرر لذلك عند إجراء دراسات الخفض فى مجال هذه الأجهزة لابد من دراسة :



المحاسبة على أساس المسئولية

- تكلفة الجهاز المالى مقارنا بالتكلفة المماثلة لمنظمات مماثلة .
- تكلفة المستلزمات والمعدات التى يستهلكها .
- عدد المخالفات التى يقع فيها الجهاز مع تحليل أسبابها .
- عدد التقارير التى تعد وترفع للإدارة على كافة مستوياتها .

ويجب أن يكون واضحا أن الهدف من الدراسة هو تحديد معايير يجب عدم تخطيها وبذلك يتم تحقيق الخفض المستهدف .

رابعا : مراكز مسئولية النشاط الإدارى وخفض التكلفة

تمثل الأنشطة الإدارية العصب الأساسى [٦٧] للمنظمة فهى تعمل على إيجاد توازن بين التنظيم الإدارى ـ وأهداف المنظمة وتلعب دورا أساسيا فى المنظمة عن طريق توفير العمالة المطلوبة وتحديد أساليب العمل وإجراءاته كما أنها تعنى بتهيئة ظروف العمل والأنشطة الاجتماعية والإنسانية بحيث تمكن من تحقيق أقصى إنتاجية للعمل .

والأنشطة الإدارية التى تمارس تحت هذا النشاط لا تقع تحت حصر وإن كان صلب النشاط الإدارى يرتكز على العاملين فى المنظمة منذ بداية الشعور بالحاجة إلى عمالة [٦٨] وحتى يتم اختياره وتعيينه وتدريبه وترقيته . حتى إنهاء أو انتهاء خدمته بالمنظمة .

ولعل أهم الأنشطة التى تتدرج تحت النشاط الإدارى ما يلى :

أ ـ شئون العاملين .
ب ـ التدريب والتطوير الإدارى .
جـ ـ الخدمات المكتبية والإدارية .
د ـ العلاقات العامة والإنسانية .

إن دراسات خفض التكلفة فى المجال الإدارى تتطلب مهارات معينة حتى يمكن وضع مقاييس ومؤشرات للاداء لكل نشاط ولعل تحديد موازنة تفصيلية لكل نشاط مبينة على أساس من الدراسة والتحليل لكل نفقة يمكن من إجراء الخفض المنشود ولتحقيق فاعلية فى ترشيد الإنفاق يجب أن تمس الدراسة كل عنصر من العناصر الآتية خلال فترة زمنية معينة :

- تكلفة العمالة محللة على كل جهاز وتطورها خلال فترة زمنية معينة .
- تكلفة الوقت الإضافى ونسبته إلى الوقت الأصلى .
- تكلفة الأدوات الكتابية والمعدات فى كل جهاز وتطورها .
- تكلفة التدريب وعدد البرامج التدريبية وتكلفة البعثات .
- تكلفة النوادى ـ الملابس ـ الحفلات ـ العلاج ـ الغذاء للعاملين .

خامسا : مراكز مسئولية نشاط المشروعات وخفض التكلفة

إن التطور الهائل فى الصناعات وكبر حجم المنظمات وشدة المنافسة جعل فى قضية التخطيط الاستثمارى طويل الأجل أهمية كبرى ومصيرية للبقاء فى دنيا الأعمال ـ وغالبا ما يخصص مركز مسئولية مستقل فى الهيكل الوظيفى للقيام بعبء ومسئوليات نشاط المشروعات سواء أكانت خاصة بدراسات لمشروعات جديدة أو مشروعات قائمة بهدف تطويرها .

إن اتخاذ قرارات بإضافة أصول رأسمالية جديدة أو إنشاء مشروعات جديدة يتطلب دراسة تحليلية لتحديد مدى [٦٩] جدوى المشروع ومدى تأثيره على سياسات المنظمة فى مجالات :

التسويق ـ الإنتاج ـ التمويل ـ الأفراد .

إذ يجب أن تمس دراسات الجدوى كل من [٧٠] :

- ظروف المشروع وتاريخه .
- المواد والمدخلات
- هندسة المشروع
- العمالة
- السوق والطاقة الخاصة بالمنظمة .
- اختيار الموقع .
- تنظيم المصنع والأعباء الثابتة .
- جدولة التنفيذ .

واخيرا التقييم المالى والاقتصادى للمشروع .

ومن المعروف أن دراسات خفض التكلفة يجب أن تتلازم منذ نشأة الفكرة الخاصة بالمشروعات القائمة أو الجديدة حتى يتم رقابة التكلفة عند المنبع .

وأن دراسات خفض التكلفة فى مجال المشروعات تتطلب دراسة تحليلية لكل من العناصر الآتية :

- تكلفة جهاز المشروعات وعدد العاملين به .
- تكلفة الخبراء والمستشارين .
- عدد المشروعات .
- التكلفة الإضافية التى تحملتها المنظمة نتيجة التأخر فى الدراسة أو التنفيذ .

سادسا : مراكز مسئولية الإدارة العليا وخفض التكلفة

إن المسئولية الأولى للإدارة العليا [٧١] فى أية منظمة هو التخطيط والرقابة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . ولا يتأتى تحقيق هدف المنظمة إلا إذا ساهم كل نشاط فى تحقيق

ما طلب منه إنجازه بأعلى كفاءة مع التركيز على خفض التكلفة .

إذا تم تحقيق خفض حقيقى فى التكلفة فى كل القطاعات السابقة ولكن حدث إسراف فى قطاع الإدارة العليا فإن ذلك يحول دون تحقيق أهداف المنظمة . لذلك عند معالجة موضوع خفض التكلفة لابد أن يتم تحليل ودراسة الأنشطة الخاصة بالإدارة العليا وتحليل تكاليفها بنداً بنداً لمعرفة مدى مبرر الانفاق ومدى إمكانية ضغطه فإذا تم ذلك فإن منهج خفض التكلفة أصبح شاملا لجميع أجهزة وقطاعات المنظمة .

ويجب النظر بحساسية فائقة إلى ضغط الانفاق والتكلفة المتعلقة بالإدارة العليا والأجهزة الملحقة بها لأن مردود الانفاق فيها يعود على كافة القطاعات .

ويقصد بالإدارة العليا هنا مجلس إدارة المنظمة ورئيس المنظمة ورؤساء الأجهزة الملحقة به التى تعاونه فى أداء عمله مثل سكرتارية مجلس الإدارة وقد يلحق بالإدارة العليا بعض الأجهزة التى يغلب عليها طابع المعاونة عند التنفيذ مثل :

الشئون القانونية
- الأمن والسلامة .
- العلاقات العامة .
- المعلومات .
- وفى مجال دراسة خفض التكلفة لأنشطة الإدارة العليا نرى ضرورة تحليل ودراسة كل من :

- **تكلفة أنشطة الإدارة العليا وتحليل عدد العاملين فى كل نشاط وتطوره .**
- **تكلفة المستلزمات السلعية والأدوات الكتابية .**
- **تكلفة المعدات والأجهزة المستخدمة .**
- **تكلفة الضيافة والاستقبال وبدلات السفر .**
- **تكلفة بدلات التمثيل وحضور اللجان .**
- **تكلفة الخبراء والمستشارين .**

ومن المعروف أن التحليل لهذه البنود عند وضع الموازنة التخطيطية تتيح فرصة كبرى لدراسات خفض التكلفة فى ظل البيانات والمعلومات المستخرجة من نظام المحاسبة على أساس المسئولية .

الخلاصــــة

تناولنا فى هذا الفصل مراكز المسئولية ومجالات خفض التكلفة وعرضنا بالتحليل إلى مراكز المسئولية التالية :

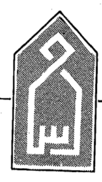
أولا : مراكز مسئولية النشاط التسويقى .
ثانيا : مراكز مسئولية النشط الإنتاجى .
ثالثا : مراكز مسئولية النشاط المالى .
رابعا : مراكز مسئولية النشاط الإدارى .
خامسا : مراكز مسئولية نشاط المشروعات .
سادسا : مراكز مسئولية الإدارة العليا .

وأوضحنا كيف يمكن لنظام المحاسبة على أساس المسئولية من المساعدة فى تحقيق برامج الخفض المستهدفة فى كل مجال من المجالات الست السابقة .

وباختصار إذا تم التركيز على كافة مجالات عمل المنظمة واستخدام الادوات المحاسبية بفعالية فإن ذلك يعتبر بمثابة المدخل الرئيسى لتحقيق خفض التكلفة فى المنظمات والطريق إلى بناء نموذج عضوى يعمل على إبراز نقاط القوة والضعف فى المنظمة وبحيث يتم منهجه أسلوب الخفض ومن ثم يمكن للمنظمة البقاء والقدرة على المنافسة المحتملة والمتوقعة .

ـ للبحث بقية ـ





ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW



Volume : 2 No : 4

1987


Bibliotheca Alexandrina
05335495